

نصل بك الى قمة الأداء

برامج تدريبية متخصصة
شهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية

فن التفاوض

المادة التدريبية من إعداد

أ.د / صبرى شحاته السيد

www.camecenter.com

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com





الوحدة التدريبية الأولى :

تعريف عملية التفاوض

أ. د / صبري شحاتة

تقديم

إن كل فرد منا يمكن النظر إليه على أنه مفاوض شاء أم أبى . فالتفاوض يعتبر أحد حقائق الحياة ، فالزوج يتفاوض مع زوجته بشأن ميزانية المنزل وحول المكان الذي يتوجهان إليه لتناول طعام العشاء في عطلة نهاية الأسبوع ، والمدير يتفاوض مع الموردين على شروط التوريد ومع العملاء بشأن الأسعار ، والعامل يناقش رئيسه بشأن منحه علاوة ، والمشترى يسعى للتوصل إلى سعر مناسب للسلع والخدمات والأفكار التي يقوم بشرائها ، والمحاميان يحاولان التوصل إلى تسوية قضية حادث سيارة مثلا ، . . . فالتفاوض إذا أحد الوسائل الأساسية للحصول على ما نريد من الآخرين ، وإنه إحدى وسائل الاتصالات بالشد والجذب التي تهدف إلى التوصل إلى اتفاق عندما يكون بيننا وبين الآخرين مصالح مشتركة ومصالح أخرى متعارضة .

إن الأمور التي تتطلب التفاوض تتزايد بشكل مستمر يوما بعد يوم ، فلقد أصبح الصراع أو النزاع بين الأطراف المتعددة صناعة متنامية . فكل إنسان يرغب في المشاركة بشكل أو بآخر في إصدار القرارات التي لها تأثير عليه ، فضلا عن أن الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو أفراد عائلة يتوصلون إلى اتخاذ الغالبية العظمى من القرارات بالتفاوض .

ولقد ظهر خلال العشرين سنة الماضية من هذا القرن اهتمام متزايد بعلم وفن إدارة التفاوض سعيا لحل أي نزاعات وأوجه صراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات والدول . ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بعلم وفن إدارة التفاوض من قبل الكتاب والممارسين في مجال الإدارة – بصفة خاصة – ، إلى وجود **سببين رئيسيين هما :**

<u>أولا :</u> ازدياد الوعي بحقيقة محدودية الموارد التي تحتاج إليها المنظمات ، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط متعددة من أوجه التنافس والصراع حول تلك الموارد من أجل تحقيق الرغبات والمصالح والأهداف .

ثانيا : موجات التقدم التكنولوجي المتلاحقة والتي شهدها القرن العشرين ، وما ترتب عليها من تغيرات متعددة في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وما أحدثته من زيادة درجات الاعتماد المتبادل بين المنظمات وتنمية علاقات إنتاج جديدة تنبني على روافد متنوعة ومتعددة وتستوجب بالضرورة قدرا عاليا من التفاوض ، لتحقيق مزيد من التفاعل والتعاون بين تلك المنظمات على اختلاف أنواعها .

إن تحقيق المنظمات لأهدافها يعتمد بدرجة كبيرة جدا على قدرة تلك المنظمات في بناء شبكات اتصال فعالة داخليا ، فضلا عن قدرتها أيضا في تنمية علاقات فعالة مع كافة المنظمات والعناصر الأخرى الموجودة في البيئة المحيطة ، للحصول منها على احتياجاتها من عناصر المدخلات بالكمية والجودة والتكلفة المناسبة وفى الوقت المناسب . ولاشك أن كل ذلك يبرز ويعظم من دور المدير كمفاوض . وتشير بعض الدراسات أن المديرين يقضون ما يزيد على ٢٠% من وقت العمل الرسمي في معالجة أوجه الصراع الحالية أو المحتملة ، ويتم ذلك بشكل أساسي عبر التفاوض مع الأطراف المعنية .

د . صبري شحاتة السيد



تعريف عملية التفاوض .

تعنى كلمة المفاوضات لغويا المساواة والمشاركة والأخذ والعطاء ، أما مصطلح التفاوض فقد اكتسب معاني متعددة تكشف عن اهتمامات الكتاب والممارسين .

وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي توضح في مجموعها المحاور الرئيسية لعملية التفاوض :

١- " التفاوض عبارة عن جهد تعاوني يهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة ، إنه عملية سلوكية وليس لعبة وفى التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئا ما "

٢- " التفاوض هو عبارة عن عملية حل للصراع بين طرفين أو عدة أطراف ، شريطة أن يكون الطرفان أو الأطراف المعنية لديها الرغبة في تعديل مطالباتها بغية التوصل إلى حل مشترك ومقبول من الأطراف المعنية "

٣- " التفاوض هو التعامل أو المساومة مع طرف أو أطراف أخرى . فالتفاوض يعني تداول الرأي مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى تسوية في قضية ما "

٤- " التفاوض هو العملية التي يحاول فيها طرفين أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها "

فعملية التفاوض إذا ما هي إلا نوع من الحوار وتداول الرأي بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق أو تسوية فيما يتعلق بقضايا متنازع عليها بينهما أو بينهم ، مع تنمية والحفاظ على قدر من المصالح المشتركة فيما بينهم .

من واقع التعريفات السابقة وغيرها يمكن أن نخلص إلى أهم السمات التالية والتي تتسم بها عملية التفاوض ، وهى :

١- **ضرورة وجود صراع أو نزاع بين طرفين أو أكثر** ، مع وجود رغبة صادقة واقتناع ضمني بين الأطراف المتنازعة في التوصل إلى اتفاق مرض لكل الأطراف المعنية بالتفاوض بشأن القضايا المتنازع عليها .

٢- **تتسم عملية التفاوض بوجود درجة من المنافسة بين أطراف التفاوض ودرجة من التعاون في نفس الوقت** ، ففي الوقت الذي يسعى فيه كل طرف الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب من الطرف أو الأطراف الأخرى ، إلا أنه يحرص أيضا على تحقيق نوع من التعاون بينهم للتوصل إلى اتفاق مرض للجميع .

٣- **وجود تكافؤ في الفرص أمام الأطراف المتفاوضة** ، بمعنى أن كل طرف من أطراف التفاوض لديه الطاقة والقدرة على المشاركة ومحاولة التأثير على الطرف أو الأطراف الأخرى من خلال عملية التفاوض ، وكل طرف يحاول الاهتمام بمصالحه والخروج من عملية التفاوض بمكاسب أكبر . أما إذا كان لأحد الأطراف القوة في فرض رأيه وشروطه على الآخرين ، فإن ذلك يخرج من طبيعة عملية التفاوض إلى القسر وفرض الإذعان والاستسلام . إن أفضل مناخ للتفاوض يتم توافره عندما يكون هناك توازن في قوى الأطراف المعنية .

٤- **وجود رغبة لدى الأطراف المعنية بعملية التفاوض في التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المختلف عليها** . ففي عملية التفاوض توجد دائما مساحات للاختلافات بين أطراف التفاوض بسبب التوتر والضغوط الناشئة من طبيعة القضايا المتنازع عليها ، ولكن يجب أن يكون هناك أيضا مساحات للاتفاق بينهم .

٥- **تتأثر عملية التفاوض بالعادات والتقاليد والقيم السائدة في البيئة المحيطة للمفاوضين** ، إضافة إلى تأثرها باللغة المستخدمة .

٦- **يعتبر التفاوض علم وفن في آن واحد** ، فالمفاوض يحتاج إلى الإلمام بأصول ومبادئ عملية التفاوض ، كما يحتاج إلى الحصول على تدريب خاص عن كيفية تطبيق تلك المبادئ والأصول ، وفى نفس الوقت يجب أن يكون لديه الاستعداد والرغبة والخبرة لأداء هذا العمل لتحقيق مفاوضات فعالة .

ويمكن في ضوء السمات السابقة لعملية التفاوض استخلاص مجموعة المبادئ التالية والتي تحكم عملية التفاوض :-

١- **أن عملية التفاوض تتكون من عنصرين أساسيين هما : القضايا المتنازع عليها والمصالح المشتركة** . بمعنى أنه إذا لم تكن هناك قضايا متنازع عليها فليس هناك شئ للتفاوض بشأنه ، وإذا لم تتوافر الرغبة في التوصل إلى مصالح مشتركة فلن يكون هناك شئ للتفاوض من أجله .

٢- **إن التفاوض الإيجابي ينبني على زيادة الفهم المشترك** ، وتنمية أواصر التعاون ، وتقليل الفجوة بين مصالح الأطراف المعنية ، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تبنى كل طرف توجها يقوم على اقتناع بأن القرار الذي سيكون نتيجة للتفاوض أفضل من اتخاذ قرار من طرف واحد ، أو محاولة فرض قرار بالقوة على الطرف الآخر .

٣- **إن التفاوض عملية إرادية اختيارية** . وعلى ذلك تكون عملية التفاوض ممكنة فقط عندما تتوافر الرغبة لدى الأطراف المتصارعة في التحرك في مواقفها الحالية نحو بعضها البعض ، إلى حين التوصل إلى الموقف المقبول من كل الأطراف . إن كل طرف يتحرك من الموقف الذي يراه مثاليا أو نموذجيا إلى الموقف الذي يمكن فيه تسوية القضية موضوع النزاع ، ومن الطبيعي أن يبذل كل طرف جهده لكي يكون تحركه من موقفه الحالي في الحد الأدنى ، بهدف تعظيم مكاسبه من التسوية أو الاتفاق الذي يتم بين الأطراف المعنية .

٤- **تختلف عملية التفاوض اختلافا جوهريا عن المساومة** . فعملية التفاوض تقوم أساسا على التعاون والتنافس بهدف تعظيم المكاسب المشتركة من خلال التوصل إلى اتفاق مرض لكل الأطراف ، أما المساومة فهي تقوم على المجاذبة بين البائع والمشتري بهدف تعظيم مكاسب الطرف المعنى ، دون أن يضع في اعتباره الخسارة التي يمكن أن تتحقق للطرف الآخر . المساومة إذا هي عملية تنافس شديد بين الأطراف المعنية ، يهدف كل طرف إلى أن يحقق بها أكبر درجة من المكاسب ، بينما التفاوض علاقة تعاونية تنافسية في آن واحد للتوصل إلى اتفاق يؤمن المصالح المشتركة للأطراف المعنية . وعلى ذلك فإن مفهوم المساومة ليس مفهوما مماثلا للتفاوض ، وليس كلمة مساومة مرادفة لكلمة تفاوض . إن التفاوض مفهوم أكبر وأشمل وأوسع ، وقد يستبطن في بعض الأحيان شيئا من المساومة ، ولكن ليس بالضرورة أن تتمثل في كل المفاوضات مرحلة تستوجب اللجوء إلى المساومة .

٥- **إن عملية التفاوض عملية اتصال إنساني تقوم على تداول الرأي في إطار من الحرية والإرادة** ، وتستهدف التوصل إلي شروط مقبولة للأطراف المعنية ، ولذلك فهي تستوجب توظيف القدرات والمهارات في إطار إستراتيجية محددة لتأمين الأهداف المطلوبة . ويقصد بمصطلح إستراتيجية هنا التصور المتكامل الذي يتضمن تحديد الأهداف ، وأساليب التنفيذ " التكتيك " المبنية على تقدير المواقف . ويجب في كل الحالات أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة والواقعية .

٦- **إن عملية التفاوض عملية تعاونية متجددة تقوم على تداول الرأي والحوار الهادف** ، ولهذا فإنها تعتمد بشكل أساسي على مدى توافر المعلومات لأطراف التفاوض . إن المفاوض الذي يمتلك معلومات ملائمة أكثر من معلومات الطرف أو الأطراف الأخرى يكون في وضع أفضل ، وتتوافر له قدرة أكبر على توجيه مسار عملية التفاوض .

إن المعلومات التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها تتكون من عنصرين أساسيين هما :-

(أ) المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد وبلورة أهدافه من عملية التفاوض . وفي هذا الجانب لابد له من المعلومات التي تمكنه من الإجابة على الأسئلة المهمة التالية : ماذا يريد ؟ وما هي أهدافه المأمولة ؟ وما هو الحد الأقصى من التنازلات التي يمكن أن يقدمها للتوصل إلى اتفاق مع الطرف أو الأطراف المعنية ؟ ما هي المحددات الظرفية الآنية التي قد تحول دون تحقيق المكاسب التي يأمل فيها ؟ وما هي الظروف الآنية التي قد تحسب لصالحه وتعطيه وزنا أفضل في عملية التفاوض ؟ .

(ب) المعلومات التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى التي يتفاوض معها . ولكي تتحقق له هذه المعرفة لابد أن تتبني معلوماته على الحقائق وليس على المظان أو الافتراضات أو ما يرغب أن يكون عليه حال الطرف أو الأطراف الأخرى . وهنا يبرز العديد من الأسئلة المهمة التي ينبغي أن يسعى للإجابة عليها : ما هي الأهداف التي يسعى الطرف أو الأطراف الأخرى لتحقيقها من عملية التفاوض ؟ ما هي المحددات الظرفية التي قد تكون في غير صالحهم ؟ وما هي المحددات الظرفية التي يمكن أن تعطيهم وضعا أفضل في المفاوضات ؟ ما هو أسلوبهم في التفاوض كما تشير التجارب السابقة ؟ ما هي المعلومات المتوافرة للطرف أو الأطراف الأخرى التي يمكن أن يعمدوا إلى توظيفها لكسب موقف أفضل في عملية التفاوض ؟ .

إن توافر المعلومات السابقة وما يماثلها للمفاوض تزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض ، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى باستناده إلى المعلومات التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم ، كما تدعم حجته في إقناعهم بتعديل مواقفهم بالقدر الذي يجعل سلوكهم متسقا مع ما يبتغيه من مصلحة

٧- إن عملية التفاوض الفعالة توجه الحوار وتداول الرأي بين الأطراف المتفاوضة نحو القضايا الأساسية وما يتصل بها من مواقف ، مع مراعاة تقسيم القضايا الكبرى إلى جزئيات تمكن من مناقشة كل جزئية منها بالتفصيل . فعلى سبيل المثال قد لا يكون السعر الإجمالي المحدد لبيع السلعة غير مقبول من قبل المشترى ، ولكن عند تقسيم هذا السعر إلى بنود تكلفته التفصيلية ، ومقدار هامش الربح يصبح من اليسير مناقشة كل عنصر على حدة وإقناع المشترى بحجج موضوعية مبررة لبنود التكلفة وهامش الربح ، وبالتالي إقناعه بالسعر الإجمالي المحدد للسلعة .

٨- إن المفاوضات الفعالة تقوم على الموازنة ما بين الأخذ والعطاء بين الأطراف المتفاوضة ، بهدف التوصل إلى الاتفاق الذي يحقق المصالح المشتركة ، وهذا يعنى بالضرورة أن التفاوض لا

يقصد به انتهاز الفرص أو المراوغة أو الابتزاز ، حيث أن أي اتفاق يتم وفقا لهذه الأساليب السلبية سينهار . وستتنصل منه الأطراف التي تجد فيه غبنا ، وسوف تعمل على عدم الوفاء بالتزاماتها نحوه ، بل إنها ستتحين الفرص لتقويضه تقويضا كاملا .

٩- **يجب تلافى إعلان المواقف إلى حين التوصل إلى اتفاق نهائي** ، وذلك تأمينا للمناخ الإيجابي لعملية التفاوض الذي يعين على التحرك التدريجي للأطراف المتفاوضة نحو بعضها البعض . حيث أن الإعلان المسبق للمواقف أو السرعة في إعلانها يقلل الثقة لدى الأطراف الأخرى ويدفعها إلى التمسك والتعصب لمواقفها ، الأمر الذي يؤدى في معظم الأحيان إلى انهيار المفاوضات . إن المفاوض الفعال يعمل على تفادى كل هذه المز الق كما يشير بذلك أحد الكتاب بقوله : " إن المفاوض الفعال لا يصدر منه مطلقا أي تحذير ، ونادرا ما يعلن التمسك بموقف دون أن يضع تحوطا لمخرج منه . عندما تحصر نفسك أو أحد الأطراف في موقف معين ، فإن التفاوض غالبا ما يتحرك من دائرة التوجه الموضوعي المبنى على السعي لحل المشكلات ، إلى حملة شخصية لهزيمة الطرف الآخر ، وبالتالي يصبح الانتصار الشخصي مهما كانت التكلفة هو الهدف الجديد "



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثانية :

أهداف عملية التفاوض

أ. د / صبري شحاتة

٢- أهداف عملية التفاوض :

يسعى كل طرف من أطراف عملية التفاوض إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:-

٢/١- التوصل إلى اتفاق يرضى عنه جميع أطراف التنازع . فالتفاوض يهدف بصفة أساسية إلى تعظيم أوجه الاتفاق الذي يكسب بمقتضاه كل طرف شيئا ، أما إذا كان التركيز من قبل الأطراف المعنية على إنجاز اتفاق يرضى عنه طرف أو أكثر دون بقية الأطراف ، فإن مثل هذا التوجه غالبا ما يسير بالمفاوضات إلى طريق مسدود . إن التفاوض لا يعنى انتهاز الفرص أو المراوغة أو الابتزاز ، حيث أن أي اتفاق يتم وفقا لهذه الأساليب السلبية سينهار . وستتنصل منه الأطراف التي تجد فيه غبنا ، وسوف تعمل على عدم الوفاء بالتزاماتها نحوه .

٢/٢- تحسين التعاون بين الأطراف . حيث أن التفاوض الإيجابي الفعال هو الذي يقوم على زيادة الفهم المشترك ، وتنمية أواصر التعاون بين الأطراف المعنية ، أما إذا ركزت عملية التفاوض على استخدام الأساليب القائمة على الانتهازية والابتزاز من جانب أحد الأطراف بغرض تعظيم المكاسب التي يتحصل عليها على حساب خسارة الأطراف الأخرى فإنه سرعان ما تنهار المفاوضات .

٢/٣- تحقيق أكبر قدر من المكاسب على المدى الطويل لجميع الأطراف .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثالثة :

أنواع التفاوض

أ. د / صبري شحاتة

٣- أنواع المفاوضين :

توجد عدة تصنيفات لأنواع المفاوضين نعرض فيما يلي لنوعين من تلك التصنيفات :

٣/١- التصنيف الأول لأنواع المفاوضين :

هل تعلم أنه طبقا لهذا التصنيف يوجد ثلاثة أنواع أساسية من المفاوضين هم :

٣/١/١- المفاوض المتساهل : وهو الشخص الذي يرغب في تجنب الصراع ، ومن ثم يكون على استعداد لتقديم مجموعة من التنازلات من أجل التوصل إلى اتفاق مع الطرف أو الأطراف الأخرى ، وهذا النوع من المفاوضين يرغب في حل ودي . ومع هذا فغالبا ما ينتهي به الأمر إلى تعرضه للاستغلال ومن ثم الشعور بالمرارة والأسى .

٣/١/٢- المفاوض المتشدد : وهو شخص ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها اختبار لقوة إرادته ، ولذا فإنه يلجأ دائما إلى أكثر المواقف تطرفا ويصمد مدة أطول أمام منافسه للخروج بمكاسب أفضل ، وهذا النوع من المفاوضين غالبا ما ينتهي به الحال إلى إثارة رد فعل مواز في التشدد من قبل الآخرين ، الأمر الذي يرهقه ويرهق الطرف الآخر ويضر بعلاقته معه .

والجدول التالي يوضح السمات الخاصة فموقفا التفاوض المتساهل والمتشدد :-

جدول رقم (١)

يوضح السمات الخاصة بكل من موقفي التفاوض المتساهل والمتشدد

الموقف المتساهل	الموقف المتشدد
- الأطراف المشاركة في التفاوض أصدقاء .	- الأطراف المشاركة في التفاوض خصوم .
- الهدف التوصل إلى اتفاق .	- الهدف إحراز انتصار .
- تقديم تنازلات لتوطيد العلاقة .	- المطالبة بتنازلات كشرط للعلاقة .
- كن رقيقا بشأن الأشخاص والمشكلة .	- كن متشددا بشأن المشكلة والأشخاص
- ثق بالآخرين .	- لا تثق بالآخرين .
- غير من موقفك بسهولة للتوصل إلى اتفاق	- تمسك بموقفك .
- قدم مقترحات .	- تقدم بتهديدات .
- اكشف عن الحد الأدنى مما تريد .	- اخدع فيما يتعلق بالحد الأدنى مما تريده .
- ابحث عن الإجابة الوحيدة : تلك التي سيقبلونها .	- ابحث عن الإجابة الوحيدة : تلك التي ستقبلها أنت .
- حاول تفادى الدخول في صراع للإرادات ، استسلم للضغوط	- حاول أن تكسب صراع الإرادات ، مارس الضغط .

٣/١/٣- المفاوض الذي يجمع بين المتساهل والمتشدد : وهو شخص يتبع طريق التفاوض على أساس من الأصول والمبادئ ، فهو يقوم بالبت في المسائل بحسب واقعها الموضوعي وليس بطريق عملية مساومة تتركز حول ما يقول كل طرف من أنه يفعل هذا أو لا يفعل ذاك . والمفاوض الذي يسلك هذا الطريق يسعى إلى تحقيق المكاسب المتبادلة حيثما أمكن ذلك ، وإذا تعارضت المصالح ينبغي أن يصر على ضرورة أن تعتمد النتائج على بعض المعايير المنصفة والمستقلة عن إرادة أي من الطرفين . إن طريقة التفاوض على أساس المبادئ والتي يتبناها هذا النوع من المفاوضين تتشدد فيما يتعلق بالنواحي الموضوعية وتتساهل فيما يختص بالنواحي الغير موضوعية . إنها لا تستخدم أي نوع من الحيل ولا تتخذ مواقف استعراضية . إن هذه الطريقة تساعدك على أن تكون منصفا في حين أنها توفر لك في الوقت ذاته الحماية في مواجهة هؤلاء الذين قد يستغلون إنصافك .

وفيما يلي جدول يوضح السمات الخاصة بموقف التفاوض القائم على الأصول والمبادئ ، والذي يجمع بين مزايا الموقفين السابقين :

جدول رقم (٢)

يوضح السمات الخاصة بموقف التفاوض القائم على الأصول والمبادئ

مسلسل	موقف التفاوض المبني على المبادئ
١	الأطراف المشاركة في التفاوض يحلون المشكلات .
٢	الهدف هو نتيجة تتسم بالحكمة يتم التوصل إليها بكفاءة وبطريقة ودية .
٣	الفصل بين الأشخاص والمشكلة . بحيث يتم التساهل مع الأشخاص والتشدد مع المشكلة .
٤	التركيز على المصالح وليس المواقف .
٥	ابتكار بدائل وخيارات لمكاسب متبادلة .
٦	التمسك باستخدام المعايير الموضوعية .

٣/٢- التصنيف الثاني لأنواع المفاوضين :

هل تعلم أنه طبقا لهذا التصنيف يوجد أربعة شخصيات أساسية من المفاوضين هم :

٣/٢/١- المفاوض القوى : وهذا النوع من المفاوضين يهتم بصفة أساسية بالمهام والنتائج ، ويبحث دائما عن التحدي والفرص ، كما أن هذا النوع من المفاوضين يكون لديه القدرة على المواجهة واتخاذ القرار .

٣/٢/٢- المفاوض المقنع : ويتميز هذا النوع من المفاوضين بالانفتاح والطموح ، كما يتميز بأن لديه القدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين ، فضلا عن تميزه بالشدة والصرامة ولكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع ودماثة الخلق ... وهذا النوع من المفاوضين يعتبر خطر على طاولة المفاوضات .

٣/٢/٣- المفاوض الواثق : ويتميز هذا النوع من المفاوضين بالجدية ويمكن الاعتماد عليه ، ودائما ما يشيع الارتياح على مائدة المفاوضات ، وهذا النوع يستمد ثقته من ماضيه في عملية اتخاذ القرارات .

٣/٢/٤- المفاوض المتردد : وهذا الشخص يفتقر إلى الشعور بالثقة في النفس ، ودائما ما يحتاج إلى غطاء يحتمي به ، وهذا النوع من المفاوضين يتسم بأنه انطوائي ومتردد ويفشل ويتصدع تحت ضغط التفاوض .

ولاشك أن معرفة المفاوض لخصائص الطرف أو الأطراف الأخرى التي تجلس معه على مائدة المفاوضات يساعد كثيرا في التعامل بنجاح معهم الأمر الذي يؤدى في النهاية إلى نجاحه في عملية التفاوض .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبيةالرابعة :

مراحل عملية التفاوض

مرحلة الإعداد للتفاوض
مرحلة المناقشات وإجراء التفاوض

أ. د / صبري شحاتة

ويلاحظ أنه كلما كانت الحاجة التي يتم التفاوض بشأنها تصنف على أن حاجة ضرورية أو أساسية بالنسبة للمفاوض كلما كانت مناورة التفاوض ملحة والعكس صحيح إذا كانت الحاجة المتفاوض بشأنها غير أساسية أو أقل أهمية .

خصائص المفاوض الفعال :

يصعب القول بأن هناك مفاوض يحقق النجاح في المفاوضات في جميع المواقف وبالنسبة لكل القضايا المطروحة في كل موقف ، نظرا لأن نجاح المفاوضات يتوقف على طبيعة خصائص كل موقف تفاوضي ، كما يتوقف أيضا على قدرات وخصائص المفاوض نفسه . وفيما يلي مجموعة من الخصائص يؤدى توافرها في المفاوض إلى تحقيق الفعالية المنشودة من عملية التفاوض :

١- التمتع بقدر مناسب من الذكاء .

٢- التمتع بالقدرة على التعبير الجيد .

٣- إتقان فن الاستماع .

٤- القدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة .

٥- عدم الاستعجال في الحكم على آراء الطرف الآخر من اللحظة الأولى .

٦- التمتع بالقدرة على استغلال الفرص المتاحة .

٧- التحلي بالصبر على تصرفات الغير .

٨- التمتع بالقدرة على ضبط النفس والعواطف .

٩- التمسك بالأصول والمبادئ .

١٠- الفصل بين الأشخاص والمشكلة محل التفاوض .

١١- التركيز على المصالح وليس على المواقف .

١٢- أن يكون لبقا في الحديث .

٤- مراحل عملية التفاوض .

تتكون عملية التفاوض من مجموعة من الخطوات أو المراحل تهدف في جملتها إلى تحقيــق الاستغلال الأمثل لإمكانات المنافسة من جانب ، وتحقيق الفعاليات المعينة على تنمية التعاون بــين الأطراف المتفاوضة من جانب آخر ، الأمر الذي يؤدى في النهاية إلى تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف .

وتتمثل المراحل الأساسية التي تتألف منها عملية التفاوض فيما يلي :

٤/١ مرحلة الإعداد للتفاوض .

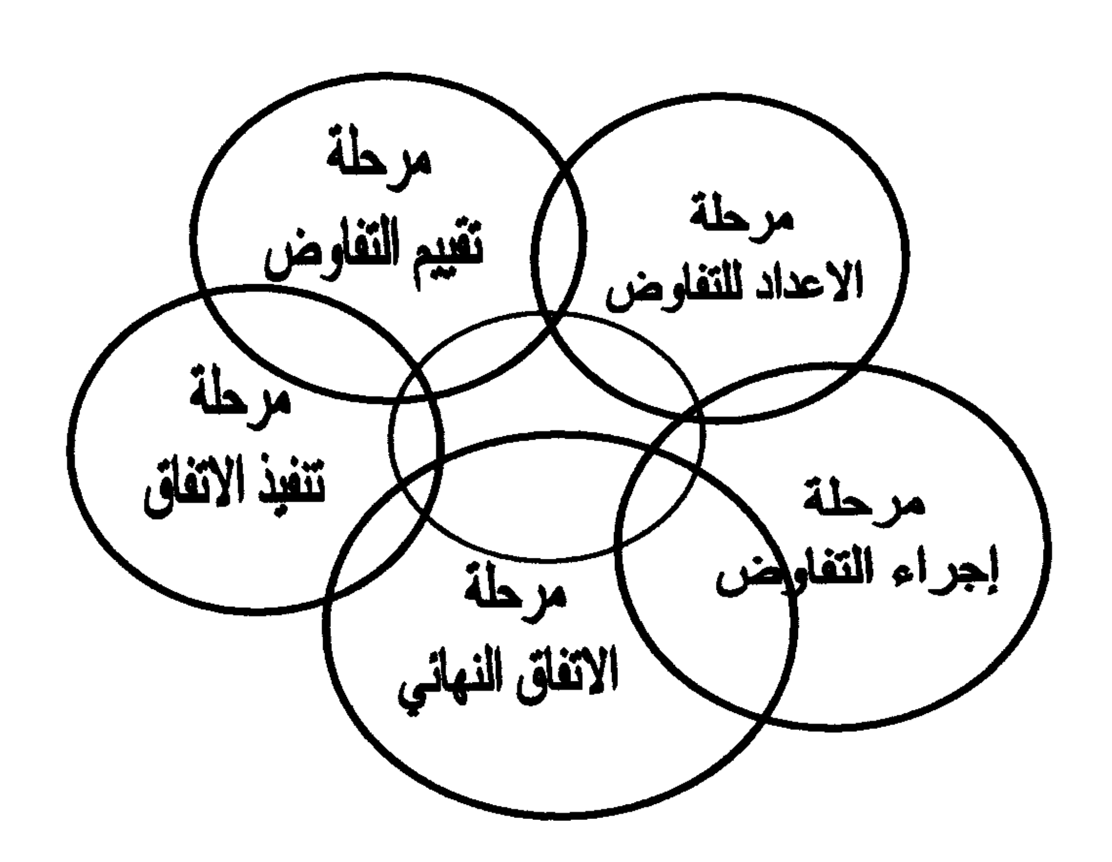
٤/٢ مرحلة المناقشات وإجراء التفاوض .

٤/٣ مرحلة الاتفاق النهائي وإبرام العقود .

٤/٤ مرحلة تنفيذ الاتفاق وفقا للشروط المتفق عليها .

٤/٥ مرحلة تقييم التفاوض .

ويوضح الشكل رقم (١) عملية التفاعل بين المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية التفاوض :



شكل رقم (١)

يوضح المراحل الأساسية لعملية التفاوض

وفيما يلي نتناول بالشرح للمرحلتين الأولى والثانية من مراحل عملية التفاوض :

١/٤ مرحلة الإعداد للتفاوض .

تعتبر مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض هي من أهم عناصر التفاوض ذاته، إذا تعتبر تلك المرحلة القاعدة الأساسية لأي عمل ، وفعاليتها يساهم في تحقيق الفاعلية المنشودة لجميع مراحل هذا العمل والعكس صحيح .

ويؤكد فليب مورجان Philip I. Morgan : " على أن المفاوضين الذين لا يملكون قدرات ومهارات التفاوض يبدءون المفاوضات قبل تحديد الأهداف أو النظر في البدائل . إنهم يميلون إلى القول : دعنا ننظر إلى ما يقدمه الطرف الآخر ، ونضع إستراتيجيتنا ونطورها في أثناء عملية التفاوض .إن المشكلة في هذه الفلسفة هي ما ينتج عنها من فقدان القدرة على المبادأة والمبادرة . وفى مثل هذه الحالات فإنه على أفضل الفروض فإن المفاوض الذي يعتمد على تلك الفلسفة سيسلك مسلك عشوائيا في التفاوض . "

إن كثيرا من المفاوضين عادة ما يكتشفون جسامة الخطأ المتمثل في عدم التخطيط الجيد لعملية التفاوض بعد فوات الأوان ، ويؤكدون على أنهم قد تعلموا درسا لن ينسوه وسوف تتناسب مرراة الدرس مع فداحة الخسارة التي تترتب على عدم التخطيط للتفاوض أو انعدامه كلية .

وتأكيدا لأهمية الإعداد والتخطيط الجيد للتفاوض يرى جينن كندىgrain kennedy " أن الإعداد والتخطيط للتفاوض هما أهم مرشد متسق للأداء التفاوض. إن ما يقوم بإعداده المفاوض وما لم يقم به قبل وصوله إلى مائدة المفاوضات سيكون واضحا أثناء عملية التفاوض . إن المفاوض الذي يكون إعداده للتفاوض سيئا سيجد نفسه يسعى فقط لملاحقة الأحداث والتأثر بها ، ولكنه لا يستطيع أن يقودها . إن الميل إلى القول : دعنا نرى ماذا سيقول الطرف الآخر لا يعدو أن يكون ذريعة للمفاوض الذي لم يعد نفسه ولم يقم بالتخطيط للتفاوض الإعداد المطلوب . إن المفاوض الذي لم يعد نفسه ولم يقم بالتخطيط للتفاوض كما يجب ، سيتضح له إن عاجلا أو آجلا أثناء جلسة التفاوض أنه لا يعرف الموضوع الذي يتفاوض بشأنه . إن هذا الوضع سيعرفه ويستثمره الطرف الآخر الذي ستزداد ثقته بنفسه وبالتالي يزداد تمسكه بمطالبه " .

إن مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض على الرغم من أهميتها البالغة في إنجاز مفاوضات فعالة ، فإنها ليست بعملية سهلة يمكن إتمامها في يوم واحد يسبق عملية التفاوض ، إنها أكبر من أن تتم في يوم واحد أو يومين . حيث أن تلك المرحلة تستهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الهامة وتحليلها وتفسيرها بما يفيد في إنجاز المفاوضات بنجاح ، كما تستهدف أيضا إعداد فريق التفاوض وتنمية مهاراته لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب في الأطراف الأخرى ، فضلا عن التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تقابل فريق التفاوض وتنمية البدائل الملائمة للتغلب عليها .

٤/١/١ خصائص عملية الإعداد للتفاوض .

تتسم عملية الإعداد للتفاوض بمجموعة من الخصائص المميزة والتي يجب إدراكها جيدا من قبل الفريق التفاوضي ، ومراعاتها في إدارة جميع جلسات التفاوض ، **وتتمثل أهم تلك الخصائص فيما يلي :**

٤/١/١/١- **الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية** ولها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت أو الأسس ، أو المقومات أو المراحل ، أو المرونة اللازمة ، أو الارتباط بالجوانب الأخرى في منظومة إدارة المفاوضات .

٤/١/١/٢- **الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط** ، إنما هو عملية مستمرة قبل التفاوض وأثناء التفاوض للتعديل والتصحيح وإعادة ترتيب الأوراق .

٤/١/١/٣- **يستند الإعداد للتفاوض إلى توفير البيانات والمعلومات** عن جميع عناصر الموقف التفاوضي .

٤/١/١/٤- **يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعملية الإعداد هما** الوجه الأول ويتعلق بالتنبؤ بالمتغيرات ، والوجه الثاني ويتعلق بالاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات .

٤/١/١/٥- **لا ينفرد بالإعداد للتفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي** ، وإنما هي عملية أكبر وأوسع من ذلك حيث يشارك أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة .

٤/١/١/٦- **يتضمن الإعداد كافة الأساليب الممكنة للتخطيط** ، من التحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات ، وتعصيف الأفكار .

٤/١/١/٧- **تتكون عملية الإعداد للتفاوض من عدة عناصر أو جوانب أساسية** ، يمكن النظر إليها على أنها مراحل أساسية متتالية ، غير أن مفهوم المراحل أو الخطوات قد يعنى التزاما حتميا بالتسلسل في تلك الخطوات ، وهو ما قد يكون مخالفا لواقع الحال ، فتلك الخطوات يمكن أن تتابع ويمكن أن تتزامن ويمكن أن يتكرر تنفيذها ويعاد ترتيبها حسب سير الإعداد وحسب سير المفاوضات .

٤/١/٢ العناصر الرئيسية التي تتضمنها مرحلة الإعداد للتفاوض :

تتمثل العناصر الرئيسية التي يجب أن تتضمنها مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض فيما يلي :

١- إدراك طبيعة الموضوع الذي سيتم التفاوض بشأنه .

٢- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

٣- جمع وتحليل المعلومات عن الأطراف الأخرى والفرص والقيود المرتبطة بالموقف التفاوضي .

٤- تحديد الإستراتيجيات البديلة للتفاوض والتكتيكات المرتبطة بكل إستراتيجية .

٥- اختيار أعضاء الفريق التفاوضي وتنمية مهاراتهم التفاوضية .

٦- تحديد جدول الأعمال واختيار لغة التفاوض .

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من العناصر السابقة :

٤/١/٢/١- إدراك طبيعة الموضوع الذي سيتم التفاوض بشأنه .

تعتبر عملية تفهم المفاوض للموضوع الذي سوف يتفاوض بشأنه الخطوة الأولى والأساسية لتحقيق مفاوضات فعالة . ولعله من المؤسف والمحزن في نفس الوقت أن نجد كثيرا من المفاوضين يذهبون إلى مائدة المفاوضات وتنقصهم المعرفة الدقيقة والمستفيضة بأبعاد الموضوع والمشكلة محل التفاوض ، وتكون النتيجة جدلا عميقا مضيع للوقت والجهد في غير فائدة .

والمتأمل في جوهر عملية التفاوض نجد أن الصراع بين الأطراف المتفاوضة ينحصر في نوعين رئيسيين لأوجه الصراع : أولهما ، الصراع أو النزاع حول المصالح المشتركة ، وثانيهما الصراع حول المصالح المختلفة أو المتعارضة .

ففي حالة البائع والمشترى على سبيل المثال نجد أن المصالح التي تعتبر متعارضة بالنسبة لهما تتمثل في أن مصلحة البائع هي زيادة الأسعار إلى أقصى حد ممكن في حين أن المشترى من مصلحته تخفيض الأسعار إلى أقل حد ممكن . أما المصالح المشتركة بينهما فهي كثيرة منها : رغبة الطرفين في الاستقرار واستمرار العلاقة بينهما ، فالبائع يرغب في حجم طلب محدد ودائم على منتجاته والمشترى يرغب في مورد معين يفي باحتياجاته في مواعيدها ، كما أن الاثنين يهتمان بقيام علاقة طيبة بينهما ، فالبائع يرغب في مشترى يدفع قيمة المنتجات التي يشتريها بصورة منتظمة كما أن المشترى يرغب في بائع يقوم بخدمات ما بعد البيع عند الحاجة ...

إن عملية إدراك طبيعة الموضوع محل التفاوض - سواء كان صراعا حول مصالح مشتركة أو مصالح مختلفة - يجب أن تقوم على الفهم الصحيح والتحليل والاستدلال المنطقي من قبل المفاوض ، ليس فقط للمشكلة محل التفاوض ولكن أيضا لكل العوامل المؤثرة والظروف الضاغطة والتي لها تأثير مباشر في العملية التفاوضية ، وهذا من شأنه أن يساعد على تحديد الأبعاد والمسارات المحتملة لعملية التفاوض وما تستوجبه من مواقف .

ومن الأمور التي تفيد في إدراك الموضوع محل التفاوض الإجابة على عدد من الأسئلة أهمها :-

- ما هي طبيعة الموضوع محل التفاوض : هل هو عقد صفقة بيع ؟ أو صفقة شراء ؟ أم ماذا ؟ .
- هل يتم التفاوض حول مصالح مشتركة ؟ أم حول مصالح متعارضة؟ .
- ما هي الأسباب التي تكمن وراء إثارة الموضوع في هذه الفترة ؟ .
- ما هي البدائل المختلفة لحل الصراع ؟ .
- ما هي النتائج المتعددة المترتبة على كل بديل ؟ .
- ما هي العوامل المؤثرة والظروف الضاغطة على كل طرف من أطراف التفاوض؟

٤/١/٢/٢- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

بعد دراسة وتحليل الموضوع محل التفاوض - من قبل المفاوض الفرد أو الفريق التفاوضي المسئول - يجب تحديد مزيج الأهداف المطلوب تحقيقها ، ولا يجب أن يفهم أن عملية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تعتبر خطوة أو مرحلة مستقلة بذاتها ضمن خطوات عملية الإعداد للتفاوض ، وإنما يجب التأكيد على العلاقة الوطيدة التبادلية بين تحديد الأهداف وباقي الخطوات الأخرى ، وبالتالي يجب أن تحدد الأهداف بشكل مبدئي قابل للتعديل والمراجعة في ضوء ما يستجد أثناء تنفيذ الخطوات التالية في الإعداد ، بل وأثناء المفاوضات الفعلية وما قد يطرأ فيها من متغيرات تستوجب إعادة النظر فيما سبق تحديده من أهداف .

وتتأثر عملية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بطبيعة الموقف التفاوضي ، والقوة النسبية لكل طرف من أطراف التفاوض ، وسمات المفاوضين ، ونوعية المصالح المشتركة لجميع الأطراف ، وطبيعة المصالح المتعارضة بينهم .

ويجب مراعاة ما يلي عند تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها :-

١- وضوح الأهداف للأفراد الذين سوف يشتركون في جلسات التفاوض ، بحيث يكون هناك مفهوم موحد متفق عليه بين المشاركين للأهداف المطلوب تحقيقها .

٢- يجب أن تتسم الأهداف بالمرونة ، بحيث يسهل على المفاوض التحرك في المفاوضات نحو تحقيقها دون الإخلال بالهدف العام .

٣- يجب أن تتسم الأهداف بالواقعية ويقتنع بها المفاوض .

٤- الأهداف الفعالة تكون قابلة للقياس ، حتى يمكن قياس درجة التقدم المحققة نحو الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفعالية .

٥- المحافظة على سرية الأهداف .

إن أولى الخطوات العملية في تحديد الأهداف تقوم على وضع قائمة بجميع الأهداف التي يسعى الفريق التفاوضي إلى تحقيقها بما فيها الأهداف الغير المعلنة والتي قد لا تبرز في أثناء عملية التفاوض بشكل واضح . أما الخطوة الثانية فتتمثل في تصنيف تلك الأهداف في مجموعات تعكس كل مجموعة منها درجة أهمية ، أو درجة تفضيل معينة لدي أطراف التفاوض ، وعلى ذلك يمكن أن تكون الأهداف في أحد المجموعات أو الأوضاع الثلاثة التالية :

أ- الوضع المثالي أو المحبب (L) Like Position

ب- الوضع المفروض (M) Must Position

ج- الوضع المقبول (I) Intend Position

وحيث أن منهج التفاوض المبنى على المبادئ يقضى بأن تتحرك الأطراف المتنازعة نحو بعضها البعض حتى يمكن التوصل إلى موقف مقبول من كل الأطراف ، لذا فإن قيام المفاوض الفرد أو الفريق التفاوضي بتحديد وتحليل المعلومات المتصلة بأهدافه في ضوء منهج متصل التفاوض يمكن من التعرف بوضوح على الأهداف المحببة ، وعلى الحد الأدنى منها والذي بدونه لا يمكن التوصل إلى اتفاق ، ويبقى الوضع على ما هو عليه .

٤/١/٢/٣- جمع وتحليل المعلومات عن الأطراف الأخرى والفرص والقيود المرتبطة بالموقف التفاوضي .

يجب على المفاوض الفعال أن يقوم بتجميع وتحليل أكبر كم من البيانات والمعلومات والتي تتعلق بطريقة تفكير الطرف الآخر ، وتكوينه النفسي ، وأسلوبه في التفاوض ، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من وراء التفاوض وما تتضمنه من أولويات ، ومدى استعداده ورغبته في التوصل إلى حل مرضى لكل الأطراف . ولاشك أن مثل هذه المعلومات والتي يقوم المفاوض بالحصول عليها وتحليلها تفيد بشكل فعال في إعداد الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية المناسبة للتعامل معه ، والتأثير فيه بالقدر الذي يحقق الأهداف المخططة من عملية التفاوض . إن على

المفاوض عندما يتعامل مع الماكرين أن يتأمل في مراميهم ويحلل حديثهم ، ويحسن أن يكون الحديث معهم محددا . وفى جميع المفاوضات المستعصية لا ينبغي للمرء أن يتوقع الزرع والحصاد في نفس اللحظة ، وإنما عليه أن يعد العدة ، ويجتهد في عمله ، ويتوقع أن يحصد نتائج جهده بالتدريج .

وتختلف المعلومات التي يجب على المفاوض القيام بتجميعها وتحليلها باختلاف موضوع التفاوض . فبفرض أن موضوع التفاوض على سبيل المثال يتعلق بالحصول على احتياجات الشركة – التي يمثلها المفاوض – من الزي الموحد للعاملين من إحدى شركات تصنيع الملابس الجاهزة في وقت معين ، وبسعر مناسب وجودة مناسبة ، فإن المعلومات التي ينبغي على مفاوض الشركة المشترية القيام بتجميعها وتحليلها يجب أن تشتمل على :

- التاريخ السابق للشركة المنتجة للملابس الجاهزة ، وذلك للتعرف على أهم الشركات التي سبق وتم تصنيع وتوريد ملابس لها ، وكذلك الشركات التي تم رفض التعامل معها ، . . .
- مدى التزام تلك الشركة بتوريد الملابس المطلوبة والمتعاقد عليها في الموعد المحدد وبالجودة المطلوبة .
- الموقف المالي للشركة من واقع التقارير المالية التي تقوم الشركة بإعدادها.
- الإمكانيات الفنية والتقنية للشركة ومدى اعتمادها على جهات أخرى لمدها بالخبرات اللازمة .
- ما عرف عن أسلوب مفاوض شركة الملابس الجاهزة في التفاوض ومدى مرونته في تقبل البدائل .
- مدى قناعة مفاوض شركة الملابس الجاهزة بمنهج التفاوض على أساس المبادئ
- الأهداف التي يسعى مفاوض شركة الملابس الجاهزة إلى تحقيقها حاليا ومستقبلا من الفوز بالصفقة محل التفاوض .

كما يجب أن يكون المفاوض على علم تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي . فقد تكون الفرصة المتمثلة أمام مفاوض الشركة المشترية في أنه أكبر عميل يطلب كمية ملابس جاهزة من شركة الملابس ، الأمر الذي سيترتب يترتب عليه استغلال جزء كبير من الطاقة العاطلة لدى الشركة المنتجة للملابس ، هذا فضلا عن أن قيمة الملابس سوف يتم دفعها نقدا ، ولاشك أن وجود تلك الفرص سيكون له تأثير على السلوك التفاوضي لمفاوض الشركة المشترية والتي تبحث عن عميل تتوافر فيه تلك الشروط

أما القيود فهي بمثابة إطار محدد وحاكم لتصرفات المفاوض وحركته في التوصل إلى حل مرضى لموضوع التفاوض ، ومن أمثلة القيود التي تؤثر على السلوك التفاوضي للمفاوض : القيود المالية ، القيود القانونية ، القيود الزمنية ، القيود الفنية ، القيود البشرية ، القيود الإستراتيجية

٤/٢/١/٤- تحديد الإستراتيجيات البديلة للتفاوض والتكتيكات المرتبطة بكل إستراتيجية .

يقصد بإستراتيجية التفاوض الإطار العام لأسلوب العمل الذي يسلكه المفاوض على مائدة المفاوضات ، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها . أما التكتيك فيقصد به التحركات قصيرة المدى لتنفيذ الإستراتيجية ، فالتكتيك يركز بصفة أساسية على تحديد خطوات العمل الجزئية اللازمة ، وتنفيذها لتحقيق أهداف عملية التفاوض بفعالية .

وحتى تؤتى إستراتيجية التفاوض المحددة من قبل أحد أطراف التفاوض ثمارها المرجوة يجب أن يراعى في تحديدها ما يلي :

أ- أن الإستراتيجية هي إطار عام يحدد المسار الرئيسي للتفاوض ، وأنه يتم إعدادها في مواجهة مجموعة من المتغيرات والضغوط ، وفى ظل ظروف تتسم بعدم التأكد . ولهذا يجب أن تتصف بدرجة عالية من المرونة لكي يمكن تعديلها وفقا للمستجدات المعلوماتية والظرفية المتصلة بدرجة توازن قوى الأطراف المتفاوضة .

ب- أن الإستراتيجية الإيجابية للتفاوض تقوم على التوقع والكشف عن تحركات وتوجهات وردود فعل الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى ، بما يمكن من إيجاد سلوك تفاوضي هادف من جميع الأطراف يساعد في التوصل إلى حل يكسب بمقتضاه كل طرف شيئا .

ج- أن التفاوض الفعال ينبني على افتراض أنه ليس لأحد الأطراف المتفاوضة قدرة على فرض حل معين بالقوة ، فلو كان بإمكان أحد الأطراف ذلك لما اهتم بالمشاركة وحضور جلسات التفاوض . وهذا لا يعنى أن جميع الأطراف متساوية في قوتها ، فغالبا ما يكون هناك طرف أقوى يحاول دائما إلى دفع مسار المفاوضات إلى اتجاه يكسب بمقتضاه أكبر قدر ممكن من المزايا ، لهذا ينبغي أن يتضمن الإطار العام لإستراتيجية التفاوض بتقدير القوة الحقيقية لكل طرف من الأطراف المعنية بالتفاوض ، والتحقق من أن هذه القوة حقيقية أو وهمية ومصادر هذه القوة ، وتحديد كيفية التعامل معها . ومن الأسئلة المهمة التي ينبغي الإجابة عنها في هذا المجال : ما هي التكلفة المترتبة أو الآثار السلبية التي يمكن أن تنتج من عدم التوصل إلى تسوية بالنسبة إليك كمفاوض ، وبالنسبة إلى كل طرف من الأطراف الأخرى ؟ ولعله من البديهي القول بأن الطرف أو الأطراف التي لا تتأثر سلبيا بعدم التوصل إلى تسوية تكون هي الأقوى .

د- أن يكون هناك هامشا للتحرك من الموقف الحالي نحو الطرف أو الأطراف الأخرى ، وذلك بهدف التوصل إلى تسوية مقبولة من جميع الأطراف المتفاوضة . لذا فإنه ليس من المنطقي أن ينبني الإطار العام لإستراتيجية التفاوض على موقف واحد ، بل ينبغي أن يشتمل على عدة مواقف تتيح التحرك من الوضع المثالي المطلوب والمحبب إلى الوضع المقبول من خلال تقديم بعض التنازلات الممكنة ، علما بأن هذه المواقف خاضعة بطبيعة الحال لشيء من التغيير النسبي في أثناء مرحلة إجراء المفاوضات .

هـ- الإفادة من النظريات والتطبيقات التجريبية المتجددة المتصلة بالمناورات وأوجه التكتيك المرتبطة بأنماط السلوك المتوقعة من الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى :

- " **إستراتيجية متى** " التي تعتمد على عنصر الزمن وحسن استخدامه ، في إطار مناورات محددة للتأثير في مواقف وسلوك الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى .
- " **إستراتيجية كيف وأين** " التي تعنى بتحديد الوسائل والأساليب التطبيقية الهادفة إلى إرساء علاقات تعاونية بين الأطراف المتفاوضة .

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن الإطار العام لإستراتيجية التفاوض ليس بخطة تفصيلية ينبغي تنفيذها تنفيذا حرفيا ، وإنما هو إطار يتضمن مجموعة من التوجيهات العامة ترشد المسار الرئيسي للتفاوض . ولهذا يجب أن يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف والقابلية للتعديل والتغيير وفقا لما يستجد من معلومات أو متغيرات متصلة بموضوع التفاوض ، أو بمواقف الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى .

ويمكن تصنيف الإستراتيجيات التي يمكن للمفاوض استخدامها والتكتيكات المصاحبة لكل إستراتيجية على النحو التالي :

أ- طبقا للنتائج المراد تحقيقها :

في ضوء هذا الأساس من أسس التصنيف ، هناك نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات هما :

أ/١- إستراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع أو المصالح المشتركة لجميع الأطراف .

وطبقا لهذا النوع من الإستراتيجيات يكون هدف المفاوض تحقيق أكبر قدر من المنافع له وللأطراف الأخرى ، ويوضح الشكل رقم (٢) علاقات المكسب والخسارة في عملية التفاوض.

الخصم المفاوض	مكسب	خسارة
مكسب	١ مكسب / مكسب	٢ مكسب / خسارة
خسارة	٣ خسارة / مكسب	٤ خسارة / خسارة

شكل رقم (٢)

يوضح علاقات المكسب والخسارة في عملية التفاوض

ويوضح المربع رقم (١) الاحتمال الخاص بهذه الإستراتيجية ، وهو المكسب لكلا الطرفين ، ومن أمثلة ذلك أن يسعى ممثل الإدارة في المنظمة أثناء تفاوضه مع العمال إلى إقناعهم بالعمل لساعات أطول ، مقابل حصولهم على العوائد المادية المناسبة ومزيد من الخدمات الاجتماعية .

ومن أهم التكتيكات التنفيذية لتلك الإستراتيجية ما يلي :

- **طلب استراحة .**
- **تحديد مواعيد نهائية .**
- **ماذا لو ؟**
- **كشف الحقائق كاملة .**
- **الهدايا الرمزية .**
- **لقاء النادي .**
- **مجموعة الدراسة .**

وفيما يلي شرح مختصر لعدد من تلك التكتيكات :

– **طلب استراحة :** ويهدف هذا التكتيك إلى مراجعة الموقف بالنسبة لأعضاء كل فريق تفاوضي حتى يسهل التوصل إلى اتفاق نهائي في جلسات قادمة . ويفضل أن يتم طلب الاستراحة في نهاية مناقشة موضوع معين ، أو عندما يرغب أحد الأطراف تقويم ما تم إنجازه تمهيدا للمرحلة القادمة ، فضلا عن أنه يمكن طلب الاستراحة عندما يشعر أي فريق تفاوضي بالإجهاد وصعوبة الاستمرار دون الحصول على قسط من الراحة .

– **تحديد مواعيد نهائية :** ويستخدم هذا التكتيك بهدف حث أطراف التفاوض على التركيز على القضايا الأساسية والتوصل إلى اتفاق نهائي مرضى لجميع الأطراف ، ويجب ألا تكون طريقة استخدام هذا التكتيك في شكل تهديد وإنما يفضل أن تكون بأسلوب مقبول كأن يقول أحد الأطراف

: " إنشاء الله يفضل أن نسعى معا لاتفاق مقبول قبل موعد إقلاع طائرتي وهو الساعة التاسعة مساءا ، حيث يجب أن أكون بالمطار الساعة الثامنة وربما لا أتمكن من العودة مرة ثانية " .

– **ماذا لو ؟** : ويستخدم هذا التكتيك بهدف إثارة الطرف الآخر للإدلاء بمعلومات تكشف عن اتجاهاته واستعداده للتعاون للتوصل إلى اتفاق يحقق المصالح المشتركة . ويفضل استخدام هذا التكتيك في بداية جلسة المفاوضات وليس قرب نهايتها حتى لا يأتي بنتائج عكسية .

– **كشف الحقائق كاملة** : طالما أن الهدف تحقيق المصالح المشتركة لجميع أطراف التفاوض فإن هذا التكتيك يظهر استعداد المفاوض لكشف كل ما لديه من حقائق ومعلومات – والمقصود هنا بكشف الحقائق الصراحة النسبية وليست الصراحة الكلية – . ويفيد هذا التكتيك إذا كانت الأطراف الأخرى تسلك نفس النهج وتكشف عن ما لديها من حقائق .

– **الهدايا الرمزية** : يمكن استخدام أسلوب تقديم الهدايا الرمزية بين أطراف عملية التفاوض كتكتيك يهدف إلى تأليف القلوب وتأكيد الرغبة في استمرار التعاون بينهم . ويجب الحذر من تفسير عملية تقديم الهدايا على أنها رشوة ، لذا يفضل التنويه بذلك مسبقا من قبل الطرف مقدم الهدية .

– **لقاء النادي** : يستخدم هذا التكتيك عندما يحدث تعثر للمفاوضات أو عندما يقل معدل التقدم فيها ، وعادة يتم هذا اللقاء بشكل غير رسمي وفى مكان بعيد عن مكان المفاوضات ، وفى الغالب يكون في أقرب نادى . ويهدف هذا اللقاء إلى إتاحة الفرصة للإطراف للتحدث بصراحة وإزالة أي عقبات تعوق التوصل إلى اتفاق .

أ/٢- إستراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لأحد الأطراف .

طبقا لهذا النوع من الإستراتيجيات يكون هدف المفاوض الحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بصرف النظر عن حجم الخسائر التي بتكبدها . ويعكس ذلك المربع رقم٢ في الشكل رقم (٢) .

ومن أهم التكتيكات التنفيذية لهذا النوع من الإستراتيجيات ما يلي :

- **الخداع** : إعطاء انطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك .
- **نقص السلطة** : الاعتذار بعدم وجود سلطة لتوقيع الاتفاق ، والاتجاه المضاد هو الاتفاق على كل شئ قبل بدء المفاوضات .
- **الصقر والحمامة** : حيث يكون أحد الأطراف حاد الطبع ، والآخر مسالم .
- **لماذا** : يستخدم في البداية لاكتشاف اتجاهات الخصم . الإسراف في هذا التكتيك يؤدى إلى مضايقة الخصم وإثارة شعوره .

ب- طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

في ضوء هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة إستراتيجيات متباينة والإستراتيجيات العكسية لها على النحو التالي :

ب/١ إستراتيجيات هجومية / إستراتيجيات دفاعية :

إن المفاوض الذي يتبنى الإستراتيجية الهجومية يأخذ موقف هجومي من بداية عملية التفاوض ، وغالبا ما يكون سلوكه عدوانيا متشددا . ويلجأ المفاوض إلى تلك الإستراتيجية ، عند شعوره بأنه في موقف تفاوضي أقوى ، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات ، أو لتقديره بأن البدء بالهجوم في المفاوضات يتيح له فرصة أفضل .

أما المفاوض الذي يتبنى إستراتيجية دفاعية فهو في الغالب ما يكون في موقف تفاوضي أضعف نسبيا من الخصم وبالتالي يكون تركيزه على تحقيق أقل قدر من الخسائر وإنقاذ ما يمكن إنقاذه ، وقد يكون تبنى هذا النوع من الإستراتيجيات خطوة أولى في العلاقات الثنائية لحين استجمام القوى وترتيب الصفوف لجلسات قادمة .

ب/٢ إستراتيجيات التدرج / إستراتيجيات الإنجاز مرة واحدة :

في النوع الأول من هذه الإستراتيجيات يفضل المفاوض التحرك خطوة نحو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، تقديرا منه بأن ذلك هو الأسلوب الأفضل . فعلى سبيل المثال عندما يتفاوض الرئيس النقابي مع الإدارة بشأن مطالب العمال المتعددة – مثل :زيادة الأجور ، تقليل عدد ساعات العمل ، زيادة الخدمات ، . . – فهو يركز أولا على زيادة الأجور وعندما يكسب هذه النقطة ينتقل إلى نقطة أخرى وهكذا يحقق جميع المطالب .

أما إستراتيجية الإنجاز مرة واحدة فيلجأ إليها المفاوض الذي يقدر أنه لا توجد ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهدافه في المستقبل ، كما يلجأ إليها المفاوض الذي يقدر أن الكسب الجزئي لا يعتبر مجزيا ومغريا بدرجة كافية . فقد يقدر الزعيم النقابي أن الزيادة المقترحة في الأجور وحدها لا تشبع رغبات العمال ، وبالتالي فهو لا يقبل بهذا الحل الجزئي ويفضل التمسك بضرورة تحقيق جميع المطالب مرة واحدة للتوصل إلى تفاوض مرضى مع الإدارة .

ب/٣ إستراتيجيات التعاون / إستراتيجيات المواجهة :

طبقا للنوع الأول من هذه الإستراتيجيات يقدر المفاوض بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف أو الأطراف الأخرى هو أحسن الطرق لإنجاح المفاوضات .

أما إستراتيجية المواجهة فيتبناها المفاوض الذي يقدر أنها أفضل الطرق لتحقيق أهدافه من المفاوضات . ومثال ذلك ما يجرى من مفاوضات بين الإدارة والعاملين ، فعادة ما نجد أن أمام ممثل الإدارة بديلين :

– إما أن يعي جيدا بأن هناك مصلحة مشتركة بينه كممثل للشركة مسئول عن توفير استقرار للعمل واستمرار للعملية الإنتاجية ، وبين العمال باعتبارهم العنصر الحاكم في تحقيق ما يصبو إليه ، وبالتالي يجب التعاون معهم للاتفاق بشأن الأجور والمكافآت ، وساعات العمل، والخدمات المقدمة ، . .

– أو أن يعتبر المدير نفسه في حالة مواجهة مع العاملين الذين تتعارض مطالبهم مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في تعظيم الأرباح ، في حين أن العمال يطالبون بزيادة المنافع التي يجب أن يحصلوا عليها ولو على حساب مصالح أصحاب رأس المال ، وبالتالي يتبنى ممثل الإدارة إستراتيجية مواجهة في مفاوضاته معهم .

ب/٤ إستراتيجيات تفادى النزاع / إستراتيجيات مواجهة النزاع :

في النوع الأول من تلك الإستراتيجيات يقدر المفاوض تفادى النزاع كمدخل إستراتيجي في مفاوضاته مع الخصم ، حيث أن ذلك يحقق مصالحه بدرجة أفضل ، وقد يلجأ إلى ذلك نظرا لضعف موقفه مع رغبته في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن ، أو أنه بحاجة إلى التوصل إلى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها . ومثال ذلك ما يقدره المدير من تفادى النزاع مع العمال المضربين عن العمل في وقت تحتاج الشركة فيه إلى زيادة الإنتاج للوفاء بتعهداتها أمام العملاء .

أما في حالة إستراتيجية مواجهة النزاع فالمفاوض يؤكد المواجهة مع الخصم ، ويلجأ إلى تصعيد الموقف معه إلى أعلى درجات الغليان تقديرا منه بأن ذلك يتيح له فرصة أكبر لتحقيق أهدافه ، خاصة إذا كان الطرف المواجه له يسعى إلى تفادى النزاع .

أهم التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات (كيف؟)

١- **المشاركة** : وشعار هذا التكتيك " نحن معا " ، " نحن أصدقاء " . ولنجاح هذا التكتيك يشترط التزام الطرفين بالتعاون معا .

٢- **المساهمة** : وشعار هذا التكتيك " شيلنى وشيلك " . مثل قبول المقاول تنفيذ جزء من العملية بسعر قليل مقابل إسناد الأجزاء الأخرى بسعر معقول .

٣- **منتصف الطريق** : وشعار هذا التكتيك " نقسم البلد بلدين " . ويصلح هذا التكتيك في المواقف التي تتباعد فيها مواقف الطرفين ولا توجد معلومات حاسمة للمواقف ، مع وجود تقارب نسبى في القوى التفاوضية .

٤- **التغطية** : وشعار هذا التكتيك " ضربة معلم " . السعي لإتمام صفقة بأسرع ما يمكن ، وبأي ثمن يتوقع من ورائها أرباح طائلة دون إعلام الطرف الآخر.

١- **العشوائية** : وشعار هذا التكتيك " أنت وبختك " . ويتم هنا اللجوء إلى إجراء القرعة وذلك عندما تطول المفاوضات ولا يتوقع حسمها بسبب تباعد المواقف ، وهذا التكتيك يعتمد على الحظ .

٦- **التدرج** : وشعار هذا التكتيك " طلوع السلم درجة " . حيث يتم تجزئة القضايا إلى جزئيات يتم التعامل معها جزئية ، ويكون ذلك عادة عندما تكون المواقف متباعدة والخلافات جسيمة .

٧- **إرسال مندوب** : وشعار هذا التكتيك " جس النبض " .

٤/١/٢/٥- اختيار أعضاء الفريق التفاوضي وتنمية مهاراتهم التفاوضية .

يعتمد تحديد عدد الأفراد الذين يمثلون المنظمة في عملية التفاوض على اعتبارات متعددة أهمها : أهمية موضوع التفاوض ، حجم الموضوع ، والطبيعة الفنية والقانونية لموضوع التفاوض ....ويمكن القول بأنه يوجد تناسب طردي بين عدد أعضاء الفريق التفاوضي وبين حجم موضوع التفاوض وتعدد جوانبه الفنية والإدارية والقانونية . فقد أثبتت التجارب أن هناك صعوبة عملية في أن يقوم المفاوض الفرد بأعمال التحدث إلى الطرف الآخر ، والاستماع ، والتفكير ، والتسجيل والملاحظة ، والمناورة في نفس الوقت ، لذلك نجد أن التوجه العام غالبا هو تكوين فريق للتفاوض . إلا أنه في بعض الحالات القليلة يلجأ أحد الأطراف أو كلاهما إلى إتمام المفاوضات من خلال المفاوض الفرد لتحقيق بعض المزايا أهمها : سرعة إنجاز المفاوضات ، التحديد الواضح للمسئولية ، بالإضافة إلى عدم إضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلافات داخل الفريق .

وفى الحالات التي يتم فيها تكوين فريق للتفاوض تسند إلى الأعضاء الوظائف التالية :

- قيادة الفريق .
- الملاحظة والتسجيل .
- التلخيص .
- النواحي الفنية والقانونية .

ويتمثل دور القائد في عرض وجهة نظر المنظمة التي يمثلها الفريق ، وتقديم المقترحات الملائمة لحل المشكلة محل التفاوض ، وتقديم التنازلات إذا لزم الأمر ، وتغيير مسار المناقشات عند الضرورة . وبصفة عامة فإن قائد الفريق هو الشخص الأساسي في عملية التفاوض ، وهو الذي يقوم بتنفيذ إستراتيجيات التفاوض المحددة مسبقا والتكتيكات المرتبطة بكل منها .

أما عضو الفريق والذي يقوم بأعمال الملاحظة والتسجيل فيتمثل دوره في الإصغاء الجيد لأطراف التفاوض وتسجيل كافة الملاحظات أثناء جلسات التفاوض ، وتقديم تلك الملاحظات لقائد الفريق للتباحث بشأنها عند رفع الجلسة والاستفادة منها في تعديل مسار المفاوضات ، ولا توجد مهام للقائم بأعمال الملاحظة والتسجيل فيما يتعلق بالاشتراك في الحوار أثناء جلسة المفاوضات .

أما الملخص : فهو الشخص الذي يقوم بإثارة بعض الأسئلة للطرف الآخر للكشف عن غموض رأى أو موقف تقدم به ، كما يقوم أحيانا بتقديم عرض ملخص لفكرة أساسية تقدم بها فريقه . وفى جميع الحالات يكون دور الملخص مساند لقائد فريق التفاوض فقط ، وليس من مهامه الاشتراك في الحوار أثناء جلسة التفاوض إلا إذا طلب منه قائد الفريق ذلك .

أما دور الفني أو المتخصص فهو استشاري لرئيس الفريق التفاوضي ولا يشارك في المفاوضات بشكل مباشر إلا إذا طلب منه الرئيس تقديم تفسير فني أو قانوني أثناء جلسة المفاوضات ، ويمكن أن يكلف بالمشاركة في لجان فنية منبثقة عن جلسات التفاوض الرئيسية .

اختيار الفريق التفاوضي ونظرية الحاجات

تعتبر عملية إشباع الحاجات الإنسانية المحرك الرئيسي لجميع أنماط السلوك البشري . وتتمثل الحاجات الإنسانية في فئات الحاجات التالية والتي أشار إليها إبراهام ماسلوا في كتابه (القيم : الباعث والشخصية) :

- الحاجات الفسيولوجية .
- الحاجة إلى الأمان .
- الحاجة إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية .
- الحاجة إلى الإحساس بالحب والانتماء .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير .
- الحاجة إلى المعرفة والفهم .

وتنطبق نظرية الحاجات الإنسانية على المستويات المختلفة للإتصال التفاوضي – التفاوض بين الأشخاص ، التفاوض بين المنظمات ، التفاوض الدولي – . وفيما يلي نعرض لأنواع المفاوضين في ضوء التطبيقات المختلفة لنظرية الحاجات :

١- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.
٢- مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته .
٣- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض ، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً
٤- مفاوض يعمل ضد احتياجاته .
٥- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض .
٦- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض ، وحاجاته الخاصة أيضاً .

وهذه الأنواع تمثل كيفية محاولة مفاوض إرضاء حاجاته الخاصة وحاجات مفاوضه ، وكلما انتقلنا من المفاوض من الفئة ١ إلى الفئة ٦ تتزايد المخاطرة وتكون السيطرة على المفاوضات أقل .

وفيما يلي بعض الكلمات التي يمكن استخدامها في مجال مفاوضات الأعمال والمشكلات الشخصية والتجارية والعالمية :

أنواع المفاوضين(التطبيقات)	أهم الكلمات المستخدمة	تطبيقات محددة
مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.	يقنع ، يتنازل ، يطمئن ، يحث ، يغرى ، يتملق ، يدعم ، يدافع عن ، يشجع.	التحرر من الخوف .
المفاوض يسمح للمفاوض المعارض بالعمل من أجل حاجاته .	يلتزم، يتعهد، يتحدى، يحرض، يستحث، يؤثر، ينبه، يثق، يؤيد، يسمح .	تحالف من أجل التقدم . التعايش السلمي .
مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض ، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً .	يدعم، يعترف، يشجع، يتعاون، يعترف، يتوصل إلى حل وسط، يساعد .	يهدئ . يوقف القصف .
مفاوض يعمل من اجل احتياجاته .	يمتنع عن ، يتنازل ، يضحى، يتنصل، يتخلى عن ،يذعن ، يستسلم .	تخريب . غطرسة السلطة .
مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض .	يمنع ، يعترض على ، يحرج ، يخون ، يسيء إلى ، يهين ،يزعج، يتوعد، يتعهد، يهدد، يرغم .	المواجهة . الإبقاء على الفجوة .
مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض ، وحاجاته الخاصة أيضاً.	ينسحب ، يفرض حظرا، ينبذ ، يستقيل، يمنع، يتخلص من، يكون غير متعاون، يعوق.	

١٣- أن يكون اجتماعي غير انطوائي .

١٤- إتقان اللغة التي سيتم التفاوض بها .

خلاصة القول أن المفاوض الفعال يجب أن يتحلى بصبر ودقة الباحثين ، وفراسة وقوة الملاحظة لدى المخبرين ، وتفهم النفس البشرية والعلوم السلوكية بدرجة تمكنه من فهم الطرف الآخر ، وجمع المعلومات عنه ، وتوقع سلوكه ، وتفهم دوافعه ، والتنبؤ بتكتيكاته. . .الخ . ومن هنا تظهر أهمية تدريب أعضاء الفريق التفاوضي بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم على إدارة مفاوضات فعالة مع الطرف أو الأطراف الأخرى . ومن أهم الطرق المستخدمة في تدريب المفاوضين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم التفاوضية ما يلي : طريقة تمثيل الأدوار ، طريقة عصف الأفكار ، وطريقة المؤتمرات .

ففي طريقة تمثيل الأدوار يتم تمثيل كافة أطراف التفاوض ، فيكون هناك رئيس لكل وفد ، وشخص يمثل كل عضو ،.. ويتم إمداد الأطراف بالبيانات ثم تدار المفاوضات كما لو كانت حقيقية ، وتفيد تلك التمثيليات في تدريب المفاوضين على إدراك جو المفاوضات وتصوره بدقة ، كما تفيد في تدريبهم على استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات المختارة ، ولفت النظر إلى أمور قد تكون غائبة عن الذهن ، فضلا عن أنها أيضا تفيد في تدريب المفاوضين على كيفية التحدث بالترتيب وبطريقة مناسبة في الموضوعات المحددة وباللهجة المناسبة . . .

أما طريقة عصف الأفكار فتقوم على عقد اجتماع لأعضاء الفريق المقترح للاشتراك في المفاوضات ويعرض عليهم الموضوع أو الموضوعات التي سيتم التفاوض بشأنها مع الخصم ، ويطلب من كل منهم أن يبدى رأيه ويثير ما يشاء من الأفكار والمقترحات والتحذيرات دون تدخل من أي فرد بالتعليق أو التقييم ، ثم تعقد بعد ذلك جلسة لفرز وتحليل الأفكار المطروحة وترتيبها بشكل يمكن الاستفادة منها فيما بعد .

أما طريقة المؤتمرات كطريقة من طرق تدريب وتنمية مهارات المفاوضين فتتمثل في عقد مؤتمر يحضره عدد من الأفراد مقترح اشتراكهم في المفاوضات فيما بعد ويرأس المؤتمر شخص عنده دراية بالموضوع والقدرة على إدارة المناقشات ، ويتم تزويد المشاركين بالبيانات والمعلومات اللازمة، ثم تبدأ المناقشات ويقوم كل فرد بإبداء البدائل الممكنة من وجهة نظره لحل المشكلة ، ثم يتم تحليل وتقييم تلك البدائل والاختيار من بينها بشكل علمي منظم .

وإضافة إلى ما سبق هناك بعض البرامج التدريبية التي يمكن أن تعقد لأعضاء الفريق التفاوضي لإثراء مهارات الاستماع والقدرة على التعبير وتنمية قدرات الملاحظة ، وزيادة المهارة في التسجيل والتلخيص . . . وغير ذلك من المهارات التي يحتاج إليها أعضاء الفريق .

أنماط السلوك السلبي في التفاوض وكيفية مواجهتها

نعرض فيما يلي لمجموعة من أنماط السلوك السلبي التي يتوقع أن يواجهها المفاوض على مائدة المفاوضات ، وكيفية التصرف حيال كل نمط من تلك الأنماط :-

١) العدواني المستعد للتشاجر :

- عكر المزاج دائما متحفز لوجود ضعف لدى المتكلم لينطلق منها .
- يتحدى بسعادة ويقف باستمرار معاد للحقيقة .
- يجد متعة عندما يشعر أن المتكلم فشل في نقطة ما .
- يحاول دائما توجيه المناقشة إلى الموضوعات التي تخصص فيها والتي غالبا ما يتقنها جيدا.

كيف تتصرف حياله ؟ .

- **حاول دائما أن يكون حديثك معه مختصرا بقدر الإمكان وتجنب الدخول معه في المناقشات الحادة .**
- لا تتطرق إلى الأمور التي قد تثير حفيظته .
- استمع إليه جيدا وحاول أن توضح له أنك تسمع له جيدا عن طريق إيماءة الرأس دون الحديث لكي تثبت له أنك مهتم به .
- استخدم دائما التعبيرات التي تدل على موافقتك التامة على ما يقول مثل : نعم ... نعم ، هذا كلام سليم . أنني أفهمك جيدا .... الخ .
- حاول إبعاده عن مجال تخصصه واضرب له الأمثلة التي تبعده عن تخصصه كذلك

٢) المتحذلق :

- لا يصدق أي شيء غير مكتوب .
- يقسم مكتبه دائما إلى عدة أقسام .
- للقلم مكانه ، للتليفون مكانه ، وهكذا .
- وإذا حدث أي تغيير ولو خفيف أقام الدنيا وأقعدها .

كيف تتعامل معه ؟

- تحدث معه حول القوانين والأنظمة والتعليمات حيث يتقن هذا النوع ويحفظها عن ظهر قلب .
- تعامل معه بالمادة المكتوبة .
- أ دخل إلية من جانب الدقة .

٣) الشخص الذي يدعي المعرفة دائماً في كل شئ :

- لدية الإجابة عن كل سؤال .
- يضع كل شيء موضع تساؤل .
- يحاول دائماً أن يخرج نفسه من أي مأزق وبطريقه لبقة .
- يرغب في فرض رأيه على كل شخص .

كيف تتصرف معه ؟

- استخدم الأسئلة المخلقة معه والتي جوابها _ نعم أولا .
- حاول أن تكون مناقشتك معه قصيرة جداً
- تجنب الدخول معم في موضوعات جانبية لأنه سيحاول أن يثبت لك أن لدية معلومات أكثر منك بل وأكثر من المجتمعين .
- عزز قناعه المجموعة ضده وذلك برفض السماح بمشاركته المخادعة .

٤) الثرثار :

- يتحدث عن كل شيء وفي كل شيء ويعتقد أنه مهم جداً .
- يمكن ملاحظة رغبته الدائمة في التعالي إلا أنه أضعف مما نتوقع .
- يتكلم في كل شيء باستثمار الموضوع المطروح وبطريقة غير مضنية .

كيف تتعامل معه ؟ .

- قاطعه في منتصف تنفسه ، وعندما يحاول استعادة أنفاسه قل له : يا سيد ... ألسنا بعيد ين بعض الشيء عن الموضوع ؟

وإذا لم ينفعك هذا ... انظر إلى ساعتك وبانفتاح .

٥) الخجول :

- غير واثق من نفسه ومن السهولة ارباكه .
- متحفظ ويحمر وجهه لأقل مؤثر .
- يتصف سلوكه بصفة عامة بالفشل في حياته اليومية العملية وكذلك حياته الخاصة .
- خائف من أن يتكلم مع أن لديه الكثير ويحاول الاختباء خلف المجموعة .

كيف تتعامل معه ؟ :

- وجه إليه الأسئلة لتقديم رأيه .
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون .
- لا تقدم إليه البدائل ولكن حاول إعطائه موقفا واحداً ليثبت عليه .
- تحفيزه عن طريقة إظهار أن الإنسان يحترم لخبراته ومعلوماته وإظهارها لاستفادة الآخرين منها .

٦)العنيد :

- يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاقتناع .

كيف تتعامل معه ؟

- اجعل المجموعة موحدة الرأي أمام وجهة نظره .
- أخبره أنك ستكون سعيدا لدراسة مشكلته فيما بعد .
- اطلب منه أن يقبل وجهة نظر المجموعة لمدة قصيرة .

٧) الأرستقراطي (المتعالي) :

- يعتقد أن مكانه داخل المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق .
- يحاول أن يتصيد سلبيات المتكلم ويحاول أن يوصله إلى المواقف الحرجة .
- يعامل المجموعة بتعال لاعتقاده أنه فوق كل شخص .

كيف تتعامل معه ؟

- استخدم معه طريقه نعم .... ولكن ....

  مثال : انك فعلا على حق ولكن ....

  طبعاً ولكن لو فكرت معي في ....

- لا تحاول استخدام الأسئلة المفتوحة معه ، لأنه دائما ينتظر ذلك ليحاول أن يثبت لك أن المعلومات المتخصصة لديه حول هذا الموضوع تفوق بكثير ما لديك أنت من معلومات بل وتفوق ما عند البشر جميعا .
- أنه يشعر عند توجيه الأسئلة المفتوحة إليه أنه حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أية قيمة بالنسبة له .

٨) الباحث عن الأخطاء :

يحضر إلى التفاوض ومعه مجموعة متكاملة من الأسئلة ليواجهك بها عند بداية التفاوض مستخدما بذلك المثل القائل (الهجوم خير وسيلة للدفاع) .

كيف تتعامل معه ؟ .

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه وفي نفس الوقت لا تفتح له الباب ليقول كل ما عنده .
- اسمعه جيداً .
- افهمه من خلال توجيه الكلام للمجموعة أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها .
- لا تجعله يسيطر على المجموعة .

٤/١/٢/٦- تحديد جدول الأعمال واختيار لغة التفاوض .

ترجع أهمية التحديد الدقيق لجدول أعمال المفاوضات كأحد عناصر الإعداد والتخطيط الجيد للتفاوض إلى أن هذا الجدول يعتبر بمثابة إستراتيجية عامة لما يتصوره المفاوض عن سير المفاوضات ، فضلا عن أن الطريقة التي يعد بها تؤثر تأثيرا كبيرا في مسار عملية التفاوض وربما أيضا في نتائجها .

والمفاوض الفعال هو الذي يأخذ بزمام المبادرة ويقوم بإعداد المقترح المبدئي لجدول الأعمال – يسميه البعض أجندة التفاوض – ، أو على الأقل يكون له نصيب الأسد في إعداده بما يضمن له توجيه دفة المفاوضات في الوجهة التي يرغب فيها . وفى كثير من الحالات يصبح الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على جدول الأعمال قضية تفاوضية أساسية قد يمتد التفاوض بشأنها جلسات عديدة .

وتوجد عدة مداخل بديلة يمكن الاختيار من بينها في إعداد جدول أعمال المفاوضات في ضوء كافة المتغيرات المرتبطة بالموقف التفاوضي ، أهمها :

أ- **الاتفاق مع الخصم على جدول أعمال يتضمن الموضوعات العامة** دون الدخول في التفاصيل المرتبطة بكل موضوع رئيسي ، على أن توضع تلك التفاصيل في أجندة غير معلنة يتم الاستفادة منها أثناء جلسات التفاوض الفعلية .

ب- **البدء في جدول الأعمال بالقضايا الرئيسية من منطلق أن الانتهاء من تلك القضايا والتوصل إلى حلول مرضية بشأنها يؤدى إلى سهولة الاتفاق على حلول مرضية للقضايا الثانوية دون عناء يذكر ، وحتى إذا لم تحل تلك القضايا الثانوية فإن التنازلات فيها تكون أيسر وأقل تكلفة من التنازل في القضايا الأساسية .**

ج- البدء في جدول الأعمال بالقضايا الثانوية من منطلق تأجيل القضايا الرئيسية بعض الوقت لتجنب المواجهة من بداية المفاوضات ، كما أنه يمكن تقديم تنازلات بشأن القضايا الثانوية بسهولة وكسب ثقة الخصم ، على أمل الإصرار على أن يقدم الخصم تنازلات مقابلة فيما بعد ، وسوف تكون القضايا الرئيسية هي موضوع التنازلات ، هذا فضلا عن أن البدء بالقضايا الثانوية يساعد على إطفاء جو من التفاؤل على الجلسة ، ورفع مستوى الأمل في نجاح المفاوضات الأمر الذي يدفع الخصم إلى تقديم تضحيات مقابلة لإنجاح المفاوضات بشكل نهائي .

د- التركيز على مجموعة من الشروط والأسس التي يتم الاتفاق عليها أولا ، ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية ، وعادة ما تكون تلك الشروط والأسس معبرة عن مصالح مشتركة للأطراف المتفاوضة . مثال ذلك أن يتفق كلا من الزعيم النقابي وممثل الإدارة أولا على إنهاء إضراب العمال عن العمل ، ووقف سياسة الفصل التعسفي من قبل الإدارة ، وصرف جميع المستحقات المتأخرة للعمال ، ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية لتلك الشروط .

أما فيما يتعلق بلغة التفاوض فإن هذا الموضوع لا يثار إلا إذا كان هناك اختلاف في لغات المتفاوضين ، وفى هذه الحالة فإن هناك بديلين يتم الاختيار من بينهما بشأن اللغة التي ستستخدم في المفاوضات هما : إما أن تستخدم الأطراف المتفاوضة لغة معينة يتقنونها مثل اللغة الإنجليزية أو اللغة الفرنسية ، أو أن يستخدم كل طرف لغته الأصلية مع الاستعانة بمترجم . وفى الحالات التي يتم الاتفاق فيها على الاستعانة بمترجم مشترك يشترط أن يتميز بالأمانة في نقل كافة آراء كل طرف إلى الطرف الآخر ، والحياد التام وعدم إبداء أي مشاعر أو تحيزات تجاه القضايا موضوع التفاوض .



٢/٤- مرحلة المناقشات وإجراء التفاوض .

في مرحلة المناقشات وإجراء التفاوض قد تتبنى الأطراف المتفاوضة موقف معين أو أكثر من بين ثلاثة مواقف أساسية هي : الموقف المتساهل جدا ، أو الموقف المتشدد جدا ، أو الموقف الذي ينبني على مجموعة من الأصول والمبادئ ، وقد سبق عرض السمات الخاصة بكل موقف على حدة بشكل مختصر . ونتناول فيما يلي الموقف الأخير بشيء من التفصيل .

إن التفاوض على أساس المبادئ أو التفاوض على أساس من الوقائع الموضوعية ، يستهدف بشكل أساسي التوصل إلى نتائج معقولة بصورة فعالة وودية ، ومقبولة من جميع الأطراف . وتقوم هذه الطريقة أو هذا المنهج في التفاوض على أربعة عناصر رئيسية هي :

أ- الفصل بين الأشخاص المفاوضين والمشكلة محل التفاوض .
ب_ التركيز على المصالح وليس على المواقف .
ج- ابتكار عدد كبير من البدائل لمكاسب متبادلة .
د- التمسك باستخدام معايير موضوعية للتوصل إلى نتائج معينة .

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر من العناصر السابقة :

أ- الفصل بين الأشخاص المفاوضين والمشكلة محل التفاوض .

إن البشر على اختلاف أجناسهم وألوانهم يتسمون بأنهم ذوى مشاعر قوية وغالبا ما يختلفون في مدركاتهم ، وبالتالي في درجة استيعابهم لمشكلة معينة وبدائل حلها ، وفى كثير من الأحيان تختلط المشاعر بالأسس الموضوعية للمشكلة محل التفاوض . الأمر الذي يترتب عليه سوء فهم كل طرف للآخر والنظر إلى موضوع التفاوض بصورة شخصية .

ففي إحدى المواقف يسأل رئيس نقابة العاملين بإحدى الشركات من الذي دعا إلى الإضراب ؟ فيتقدم أحد العاملين ويدعى محمدين قائلا : أنا الذي فعلت ذلك بسبب ذلك المستهتر وسيئ المعاملة رئيس الوردية !!! فللمرة العاشرة خلال ثلاثة أسابيع يكلفني بعمل بديل للآخرين ، إنـه يعـاقبني دون غيري ، وأنا كرهت ذلك . ثم يواجه رئيس النقابة رئيس الوردية عليوه قائلا له : لماذا تصر دائما على معاقبة محمدين وتكلفه بأعمال غيره ؟ . ويجيب عليوه إنني أختار محمدين لأنه الأكفـأ والأفضل ، حيث يمكن الوثوق فيه والاعتماد عليه في القيام بتلك المهمة ، وأنا ألجأ إليه كبديل في حالة واحدة فقط وهى : عندما يغيب رئيس مجموعة من العمال وإلا فأنا أستعين بغيره ، وفى تلك الفترة التي يشتكى منها محمدين غاب عدد كبير من المشرفين بسبب انتشار بعض الأمراض .

إن الحقيقة الأولى والأساسية في نفس الوقت بشأن التفاوض والتي كثيرا ما يسهل نـسيانها ، تتمثل في أن المفاوض يتعامل ليس فقط مع مندوبين مجردين " للطرف الآخر " ولكنه يتعامل مـع بشر حقيقيين لهم عواطف ، وقيم وعادات ووجهات نظر مختلفة ، ويصعب التنبؤ بردود أفعالهم ، والأمر كذلك بالنسبة له .

إن قيام علاقات احترام متبادل وصداقة بين الأطراف المتفاوضة يجعل من الـسهل تحقيـق مفاوضات أكثر فعالية . إن كل مفاوض يجب أن يعي جيدا أن لديه نوعان مـن الاهتمامـات أو المصالح ، الأول وهو خاص بجوهر المشكلة ، والثاني وهو خاص بتنمية علاقـات طيبـة مـع الآخرين . فالبائع يرغب في تحقيق شيئين هما : الحصول على ربح معقول من عمليـة البيـع ، وأيضا جعل المشترى أو العميل زبونا دائما عنده . إن العلاقة القائمة والمستمرة بـين أطـراف التفاوض تعتبر ذات أهمية تفوق بكثير النتيجة التي تتوصل إليها عملية تفاوض معينة ، وغالبا ما نجد أن أطراف عملية التفاوض يخلطون العلاقات مع جوهر المشكلة . فكثيرا منهم يتوصلون إلى استنتاجات غير مبررة عن جوهر المشكلة محل التفاوض ، ويتعاملون معها كحقائق على ضـوء نوايا الطرف أو الأطراف الأخرى واتجاهاتهم نحوهم . ففي مثال النقابة العمالية فإن محمدين كان

يتصور أن عليوه – رئيس الوردية – يتعمد مضايقته في الوقت الذي كان يعتقد فيه عليوه أنه يثنى على محمدين ويقدم له معروفا بتكليفه بمهام ذات مسئولية.

إن التعامل مع المشكلة محل التفاوض ، والحفاظ على علاقة عملية طيبة مع الطرف الآخر ، لا يجب أن يمثلا أهدافا متعارضة طالما أن كلا الطرفين مستعد للالتزام بالتعامل على أسس موضوعية . إن مختلف المشكلات التي تنتج من التعامل مع الأفراد تقع ضمن ثلاثة عناصر أساسية يجب أن يجرى تفكير الشخص المفاوض في إطارها وهي : الإدراك ، والعواطف ، ووسائل الاتصال .

أما بالنسبة لعنصر الإدراك فإن الفرد يحب أن يرى ما يود رؤيته ، ومن بين كمية ضخمة من المعلومات فإنه يميل دائما إلى الاختيار والتركيز على الوقائع التي تؤكد مدركاته السابقة وفى نفس الوقت فإنه يتفاوض عن الوقائع التي تشكك في إدراكه . إن كل طرف من أطراف التفاوض قد يرى فقط النقاط الإيجابية في قضيته ومساوئ الطرف الآخر ، على الرغم من أن القدرة على النظر إلى الموقف كما يراه الطرف الآخر مهما كانت صعبة تعتبر واحدة من أهم المهارات التي يجب على المفاوض أن يتحلى بها . فلكي تستطيع التأثير في الطرف الآخر يجب أن تفهم جيدا قوة وجهة نظره ، والشعور بقوة العاطفة التي تدفعه إلى الإيمان بوجهة النظر هذه .

فعلى سبيل المثال فإن تفهم كلا من المؤجر والمستأجر للمفاهيم الإدراكية لكل منهم تمكن من إتمام مفاوضات فعالة بشأن تجديد عقد الإيجار ، وفيما يلي جدول يوضح المفاهيم الإدراكية لأحد المستأجرين ، والمفاهيم الإدراكية لمالك العقار الذي يسكن فيه :

المفاهيم الإدراكية للمستأجر	المفاهيم الإدراكية لمالك العقار
أن الإيجار بالفعل مرتفع للغاية	- لم يرتفع الإيجار منذ مدة طويلة
-مع ارتفاع تكلفة كل الأشياء الأخرى يتعذر على دفع إيجار أعلى للسكن	- مع ارتفاع تكلفة الأشياء الأخرى فأنا أحتاج إلى زيادة دخل الإيجار
- تحتاج الشقة إلى بياض	- لقد استهلكت الشقة كثيرا
- أعرف أناسا آخرين يدفعون أقل في شقة مماثلة .	- أعرف آخرين يدفعون أكثر في شقة مماثلة .
- أن الشباب مثلى لا يمكنهم دفع إيجارات مرتفعة .	- أن الشباب أمثاله يميلون إلى أحداث الضوضاء ويسيئون استخدام الشقة .
- ينبغي تخفيف الإيجار لأن الحي أصبح مزدحما .	- على المؤجرين زيادة الإيجار من أجل تحسين نوعية الجيران .
- أنا مستأجر مرغوب فيه لأنه ليس عندي قطط ولا كلاب .	- أن أجهزة الراديو المرتفعة الصوت الخاصة به تكاد تسبب لي الجنون .
- أنني أدفع الإيجار في أي وقت تطلبه .	- أنه لا يدفع الإيجار مطلقا إلا عندما أطالبه بذلك .
- أنه لا يشعر بالناس وهو فاتر إزاءهم فهو لم يسألني قط عن أحوالي	- إنني إنسان أراعي الآخرين ولا أتطفل على خصوصيات المستأجر .

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلاف في المفاهيم الإداركية لدى كلا الطرفين ، وعلى ذلك فإن أحسن الطرق لمعالجة تلك المفاهيم الإدراكية المختلفة هو جعلها صريحة ومناقشتها مع الطرف الآخر . علما بأن تفهم وجهات نظر الآخرين لا يعنى على الإطلاق قبولها وإنما يسمح على الأقل بتضييق منطقة الصراع ، كما يسمح بالتقدم إلى الأمام بالمصالح الذاتية .

وفيما يتعلق بعنصر العواطف فإن المفاوض يجب أن يدرك أهمية تفهم عواطفه وعواطف الآخرين . لذا يجب أن يتحدث مع أعضاء الطرف الآخر عن مشاعره تجاههم وأن يعطى لهم الفرصة للتحدث عن مشاعرهم تجاهه . ولا مانع من استخدام بعض الأشياء الرمزية لخلق جو طيب من المشاعر . إن الزوج يعلم أنه لكي يضع حدا للنزاع مع زوجته فإن مجرد القيام بعمل رمزي كتقديم زهرة جميلة أو طبق حلويات كفيل بإنهاء كل شيء . إن أعمالا من هذا القبيل يكون لها تأثير عاطفي إيجابي على أحد الأطراف غالبا لا يتطلب من الطرف الآخر إلا تكلفة بسيطة . إن رسالة رقيقة أو تعبيرا عن الأسف أو تقديم هدية بسيطة عادة ما تكون بمثابة فرصة لا تعوض لتحسين موقف عدائي بين أطراف التفاوض بأقل تكلفة.

أما بالنسبة لعنصر وسائل الاتصال فبدونه لن تكون هناك مفاوضات ، فالتفاوض ما هو إلا عملية اتصال متبادل بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل إلى قرار مشترك . ولا تعتبر عملية الاتصال سهلة حتى بين أناس تجمعهم خلفيات كثيرة من القيم والخبرات المشتركة فعلى سبيل المثال نجد أن الزوج والزوجة الذين عاشا معا لعشرين أو ثلاثين عاما كثيرا ما ينشأ بينهم سوء تفاهم يوما بعد يوم ، ومن ثم فليس عجيبا أن ينشأ سوء فهم بين أناس لم يعرف أحدهم الآخر جيدا وقد يشعر كل منهم نحو الآخر بالعداء والشك .

وتوجد ثلاث مشكلات أساسية بالنسبة للاتصالات في عملية التفاوض ، تظهر المشكلة الأولى عندما يتم الاتصال بين المفاوضين بعضهم إلى بعض بطريقة من شأنها أن لا يفهم أحدهما الآخر ، ويحدث ذلك عندما يكون هدف كل طرف من أطراف التفاوض فقط التأثير في الطرف الآخر وحث المشاهدين إلى الانحياز إليه دون الطرف الآخر . أما المشكلة الأساسية الثانية في وسائل الاتصال فتظهر عندما لا يعطى كل طرف من الأطراف الاهتمام الكافي للاستماع لما يقوله الطرف الآخر . وتتمثل المشكلة الثالثة في الاتصالات في سوء الفهم بين المفاوضين ، حيث أن ما يقوله أحد الأطراف قد يسئ تفسيره الطرف الثاني .

وإيذاء المشكلات الثلاث المتقدمة للاتصالات في المفاوضات ينبغي على المفاوض ما يلي :-

- الإنصات الجيد لما يقوله الطرف الآخر والاعتراف بما يقال .
- التحدث بأسلوب يفهمه الآخرون .
- التحدث إلى الطرف الآخر بما يخص المفاوض نفسه ، وعدم التحدث بشأن الطرف الآخر ونواياه .
- التحدث من أجل تحقيق هدف معين ، وعدم الإدلاء بتصريحات لا مغذى لها .
- العمل على إقامة علاقة طيبة مع الطرف الآخر .
- التركيز على مواجهة المشكلة وليس الأشخاص المفاوضين .

ب_ التركيز على المصالح وليس على المواقف .

إن المشكلة الأساسية في أي عملية تفاوض لا تتمثل في اختلاف المواقف المتضاربة لأطراف التفاوض ، وإنما تتمثل في الصراع بين احتياجات كل طرف ورغباته واهتماماته .

فالرغبات والاهتمامات هي المصالح التي تحرك البشر ، فهي المحركات الصامتة وراء ضجيج المواقف . فالموقف هو شيء يقرره أحد أطراف التفاوض أما المصالح فهي التي تجعل هذا الطرف يقرر على هذا النحو أو ذاك . ولذلك فإننا نرى أن التوفيق بين المصالح هو الذي

يكتب له في الغالب النجاح أما التوفيق بين المواقف فغالبا ما لا يفضي إلى شيء . فغالبا ما يوجد وراء المواقف المتعارضة العديد من المصالح المشتركة التي تزيد بكثير عن المصالح المتعارضة

فعلى سبيل المثال فإننا نجد بين مالك العقار والمستأجر الكثير من المصالح المشتركة على الرغم من تعارض موقف كل منهما في الغالب ، **ومن هذه المصالح المشتركة ما يلي :**

١- يرغب كلا من الطرفين في الاستقرار . فالمالك يرغب في مستأجر دائم ، وفى نفس الوقت فإننا نجد أن المستأجر يرغب في سكنا مستمرا .

٢- يفضل الاثنان أن تظل الشقة موضوع الإيجار في حالة جيدة بصفة مستمرة .

٣- يهتم كلا من الطرفين بقيام علاقة طيبة بينهما . فالمالك يرغب في مستأجر يدفع الأجرة بصورة منتظمة ، وفى نفس الوقت يرغب المستأجر في مالك طيب ومتعاون ويقوم بالإصلاحات اللازمة في الشقة عند الضرورة .

ومن المصالح المختلفة بين الطرفين :

١- رغبة المالك في إتمام دهان جديد للشقة قبل السكن بها والمالك لا يرغب في تحمل تكاليف الدهان .

٢- رغبة المالك في الحصول على الإيجار نقدا في بداية كل شهر اعتبارا من الشهر الأول ، في حين يرغب المستأجر في الدفع نقدا في آخر كل شهر .

ولاشك أن وجود تلك المصالح بشقيها المشتركة والمختلفة هي التي تؤدى إلى التوصل إلى اتفاق يرضى عنه الطرفين .

إن ما يجب التأكيد عليه في هذه النقطة هو أن على المفاوض أن يعلم جيدا أن للخصم العديد من المصالح التي يسعى إلى تحقيقها ، والمفاوض الماهر هو الذي يسلك من الإستراتيجيات والتكتيكات ما يمكنه من معرفتها وإدراكها جيدا . إن المصالح الأساسية التي تكمن وراء أي موقف معلن من جانب طرفي التفاوض هي تلك المتعلقة باحتياجات الإنسان الأساسية والتي تشتمل على :

- الحاجات الفسيولوجية .
- الحاجة إلى الأمان .
- الحاجة إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية .
- الحاجة إلى الإحساس بالحب والانتماء .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .
- الحاجة إلى الإحترام والتقدير .
- الحاجة إلى المعرفة والفهم .

إن من الخطأ أن يعتقد المفاوض أن كل ما يهم الخصم في عملية التفاوض هو تحقيق مكاسب مادية فقط ، فقد يكون ظاهر الأمر كذلك ولكن حقيقة الأمر ربما يكون الشعور بالأمان أو تحقيق الذات أو تحقيق الرفاهية الاقتصادية . ولذلك يفضل أن يقوم كل طرف من أطراف التفاوض بتسجيل المصالح المختلفة للطرف الآخر حسب ما يتصورها هو ، وهذا من شأنه أن يساعد ليس فقط على تذكرها وإنما يتيح فرصة تقييم الأمور ووضع تصور لمدى إمكانية تحقيق تلك المصالح . إن المفاوض الناجح والذي يريد أن يقدر الطرف الآخر مصالحه يجب أن يظهر تقديره لمصالح الطرف الآخر أولا ، كما يجب أن يعتبر تلك المصالح جزءا لا يتجزأ من المشكلة الشاملة التي يحاولون حلها .

وخلال المفاوضات ينبغي عليك كمفاوض اللإلتزام بعدة أمور من شأنها أن تمكنك من إتمام مفاوضات فعالة نتيجة التركيز على المصالح وليس على المواقف ، أهمها :

- **قم بعرض المشكلة قبل تقديم حل لها .**
- **تطلع إلى الأمام لا إلى الخلف .**
- **كن محددا جدا ، ولكن في نفس الوقت مرنا .**
- **كن متشددا بشأن المشكلة ، ومتساهلا بشأن الأفراد .**
- **قدر مصالح الطرف الآخر وضع قائمة بها .**
- **التحدث بأن مصالح الطرف الآخر جزء من المشكلة موضوع الحل .**

ومن أمثلة المفاوضات التي انهارت بسبب التمسك بالمواقف والإرادة : مفاوضات كندى مع الاتحاد السوفيتي بشأن إجراء حظر شامل على التجارب النووية ، حيث تمسك كل طرف بموقفه دون مراعاة المصالح الجوهرية المشتركة لهما ، فقد كان موقف الاتحاد السوفيتي يتمثل في إجراء ثلاث عمليات تفتيشية في أراضى كل دولة سنويا ، في حين أصرت الولايات المتحدة الأمريكية على إجراء ما لا يقل عن عشر عمليات سنويا .

ج- ابتكار عدد كبير من البدائل لمكاسب متبادلة .

إن ابتكار عدد كبير من البدائل لمكاسب متبادلة لأطراف التفاوض يعتبر أحد العناصر الأربعة الأساسية لعملية التفاوض على أساس الأصول والمبادئ . إنه ليس هناك من سبيل سوى اقتسام الكعكة محل التفاوض بطريقة ترضى كلا من الطرفين ، فلا يوجد من بين الطرفين من يقبل بالخسارة في سبيل أن يفوز الطرف الآخر بالصفقة كاملة ، وإذا تم ذلك لسبب أو لآخر فسوف يظل هناك إحساس عميق لدى الطرف الخاسر بضرورة الانتقام .



وعلى ذلك فإن المفاوض الذي لديه القدرة على ابتكار حلول ذات مزايا سواء لمنظمته أو للطرف الآخر يعتبر مفاوض ناجح بمعنى الكلمة . إن تعظيم حجم الكعكة قبل اقتسامها ، وابتكار عدد من البدائل لتقسيمها على أطراف التفاوض تعتبر إحدى الصفات المفيدة لدى المفاوضين في حل أي مسائل خلافية . وعلى الرغم من ضرورة توافر تلك الصفة في المفاوضين إلا أننا نادرا ما نجد منهم من يدرك الحاجة إليها ، فكثيرا من المفاوضين يعتقدون أنهم يعرفون الحل الوحيد الصحيح للنزاع القائم ألا وهو أن تسود وجهة نظرهم .

وتتمثل أهم العقبات التي تحول دون ابتكار عدة بدائل للحل فيما يلي :

١- إصدار حكم مبتكر .

٢- البحث عن حل وحيد .

٣- افتراض وجود كعكة بعينها .

٤- اعتقاد أحد الأطراف بأن حل مشكلتهم هو أمر يخصهم هم .

وللتغلب على العقبات السابقة يقترح ما يلي :

١- يجب على المفاوض أن يفصل بين عملية ابتكار الحلول وبين إصدار الحكم بشأنها .

٢- زيادة الاختيارات المطروحة على مائدة المفاوضات وليس البحث عن حل وحيد .

٣- السعي إلى تحقيق مكاسب متبادلة .

٤- ابتكار وسائل لجعل قرارات الطرف سهلة .

لذا ينصح بضرورة عقد جلسة مستقلة يكون الهدف منها التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل المشكلة المطروحة ، مع ضرورة اللإلتزام بعدم توجيه أي انتقادات أو تقييم للأفكار التي يتم طرحها . ولا يمكننا القول بأن هناك أسلوب واحد صحيح لإدارة جلسات توليد الأفكار ولكن يستحسن أن تكيف هذه الجلسات وفقا لاحتياجات وإمكانيات المفاوضين ، ونرى أنه من المفيد الاستفادة من الإرشادات التالية أثناء تلك الجلسات :

أ- قبل توليد الأفكار

١- تحديد الهدف من الاجتماع .

٢- اختيار عدد قليل من المشتركين كلما أمكن .

٣- تغيير جو البيئة المحيطة .

٤- اختيار أحد الأفراد لتسيير الأمور والعمل على تحقيق هدف الاجتماع .

ب- أثناء توليد الأفكار

١- أن يجلس أعضاء الفريق جنبا إلى جنب في مواجهة المشكلة .

٢- شرح القواعد الإجرائية بما في ذلك قاعدة الانتقاد مع تجنب الانتقاد السلبي

٣- توليد الأفكار .

٤- تسجيل الأفكار بكل تفاصيلها .

ج- بعد توليد الأفكار .

١- وضع علامة مميزة على الأفكار التي يعتقد أعضاء المجموعة أنها أفضل مع تحقيق الالتزام بقاعدة عدم الانتقاد .

٢- ابتكار تحسينات معينة وإدخالها على الأفكار الأكثر قبولا .

٣- تحديد وقت لاختيار قائمة بالأفكار المطورة والتي سيتم عرضها في جلسة التفاوض .

ويمكن عقد جلسة توليد الأفكار مع الجانب الآخر - بنفس الطريقة التي يتم بها عقد تلك الجلسة مع الجانب الخاص بك - . على الرغم من أن ذلك يكون أكثر صعوبة لتزايد مخاطر أن تقول شيئا قد يعرض مصالحك للخطر ، فعلى الرغم من القواعد التي توضع لتحكم جلسة توليد الأفكار فقد تدلى بمعلومات غير ملائمة لك أو تجعل الطرف الآخر ينظر بطريق الخطأ إلى أحد اختياراتك باعتباره عرضا . وبالرغم من ذلك كله فإن الجلسة المشتركة لتوليد الأفكار من الجانبين تساعد على توليد أفكار تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المتعارضة .

د- التمسك باستخدام معايير موضوعية للتوصل إلى نتائج معينة .

ترجع أهمية التفاوض على أساس من المعايير الموضوعية إلى أن محاولة تسوية اختلاف المصالح على أساس الإرادة والأهواء الشخصية له تكلفته الفعلية الباهظة ، فالمفاوض الذي يتمسك بإرادته في مواجهة إرادة الطرف الآخر قد يتوصلان إلى اتفاق ، وقد لا يتمكنان من ذلك ، وفي حالة التوصل إلى اتفاق يقضى بتنفيذ إرادة أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر فغالبا ما يؤدى ذلك إلى إساءة العلاقة بينهما أو تدميرها نهائيا . إن الاتفاق المعقول يمكن تعريفه بأنه : " الاتفاق الذي يحقق المصالح المشروعة لكل طرف إلى أقصى حد ممكن ، ويجد حلولا منصفة للمصالح المتضاربة ، وأن يكون حلا دائما ويضع في الاعتبار المصالح الجماعية " .

إن المفاوضات على أساس من المبادئ تؤدى دون أدنى شك إلى اتفاقات حكيمة بطريقة ودية فعالة . فعلى سبيل المثال : إذا كان كلا من البائع والمشترى يتفاوضان بشأن السعر ، وتم استخدام معيار ما في تحديد السعر المعقول مثل القيمة السوقية ، أو تكلفة الإحلال ، أو الأسعار المنافسة ، فإن ذلك ينعكس على المفاوضات بشكل إيجابي أفضل من السعر الذي يطالب به البائع مهما كان هذا السعر . فكلما أدخلت معايير العدالة والكفاءة والواقع العملي لكي تنطبق على المشكلة محل التفاوض كلما أصبح ذلك أكثر احتمالا للتوصل إلى مفاوضات فعالة منصفة لجميع الأطراف المتفاوضة .

إن المعايير الموضوعية تحتاج كحد أدنى إلى أن تكون مستقلة عن إرادة أحد أطراف التفاوض ، فضلا عن أنها يجب أن تكون أيضا مشروعة وعملية على حد سواء .

كما يمكن التوصل إلى نتائج مفاوضات مرضية ومستقلة عن الإرادة باستخدام إجراءات عادلة لحل المصالح المتعارضة . فعلى سبيل المثال : عند تقسيم كيكة بين شخصين وقام أحدهما بالتقسيم وقام الآخر بالاختيار ، عند إذ لن تكون هناك شكوى من وجود قسمة غير عادلة ، ويمكن أن نطلق على هذا الإجراء " واحد يقسم والثاني يختار " ، إن هذا الإجراء البسيط قد استخدم في

مفاوضات قانون البحار التي تعتبر واحدة من أعقد المفاوضات التي جرت على الإطلاق ... ففي إحدى المراحل أدت مسألة كيفية تخصيص أماكن لاستخراج المعادن من قيعان البحار إلى وصول المفاوضات إلى طريق مسدود : فبموجب مسودة الاتفاقية تعمل الشركات التي يمتلكها القطاع الخاص في نصف المواقع التي ثبت أن بها معادن ، والنصف الآخر يعهد به إلى منظمة " الإنتربرايز " وهى منظمة للتعدين تمتلكها الأمم المتحدة ، وحيث أن شركات التعدين الخاصة تنتمي إلى الدول الغنية ولديها التكنولوجيا والخبرة التي تجعلها تختار أفضل المواقع ، فقد خشيت الدول الفقيرة أن تكون " الإنتربرايز " الأقل معرفة قد تورطت في مساومة ظالمة . والحل الذي تم اقتراحه يقضى بالموافقة على أن تتقدم إحدى الشركات الخاصة الساعية إلى استخراج المعادن من قاع البحار إلى " الإنتربرايز " بموقعين مقترحين للتعدين فيها ، وعلى " الإنتربرايز " أن تختار أحدهما لنفسها وتمنح الموقع الآخر إلى الشركة الخاصة مع التصريح لها باستخراج المعادن فيه ، وحيث أن الشركة لن تعلم سلفا أيا من الموقعين ستحصل عليه ، فسيكون لديها الحافز لجعل المكانين معا مبشرين بقدر الإمكان ... وهكذا فبهذا الإجراء البسيط قد سخرت الخبرة العالية للشركة لجلب مكاسب متبادلة .

كيف يمكن التفاوض بشأن المعايير والإجراءات الموضوعية :

عند مناقشة بعض المعايير والإجراءات الموضوعية مع الخصم ينبغي مراعاة ثلاث نقاط رئيسية هي :

١- وضع كل مسألة في إطار كما لو أنها تعتبر سعيا مشتركا للوصول إلى معايير موضوعية .

فعلى سبيل المثال : عند التفاوض بشأن شراء إحدى السلع من أحد التجار فيمكن البدء بالقول " حسنا إنك ترغب في الحصول على أعلى سعر ممكن ، وأنا أرغب في الحصول على أدنى سعر ممكن ، دعنا نفكر ما هو السعر العادل ؟ وما هي المقاييس الموضوعية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد؟ " ، وبالتالي يصبح الهدف المشترك للطرفين هو تحديد السعر المناسب . وفي هذه الحالة يمكن للمشترى أن يقترح بعض المعايير مثل سعر السوق أو سعر المنافس ، ...ثم يدعو البائع لتقديم مقترحاته ، ثم تكون الخطوة التالية الاتفاق على المعايير .

٢- الإقناع بالحجة والاستعداد للاقتناع بالمعايير الأكثر ملائمة وإجراءات تطبيقها .

وذلك يعنى ألا يتمسك أحد الأطراف بالمعايير الموضوعية التي يتقدم بها فقط ، ولكن ينبغي إبداء الاستعداد للاستجابة إلى الحجج المنطقية لتطبيق معيار آخر أو تطبيق المعيار الذي تقدم به بطريقة مختلفة .

٣- عدم الخضوع مطلقا للضغوط ولكن فقط للمبدأ.

قد يلجأ أحد أطراف التفاوض إلى استخدام الضغوط كالرشوة أو التهديد ، . . . للفوز بالصفقة ، وفى مثل هذه الحالات يجب أن تكون الاستجابة توجيه الدعوة إلى الطرف الآخر تقديم مبرراته المنطقية واقتراح المعايير الموضوعية الملائمة ، وعدم الاستسلام أبدا للضغوط ولكن للمبادئ فقط .

كيف تصنع تعاقدات دائمة .

بعد الانتهاء من المفاوضات بفرض أنك حصلت على موافقة الطرف أو الأطراف الأخرى ، فهل تجعل هذه الموافقة هي الموافقة النهائية للتعامل مع تلك الأطراف أم من الأفضل بل من الواجب جعل الموافقة على الصفقة الحالية بابا للموافقة على صفقات دائمة .

ولكي يجعل المفاوض استعداد الأطراف الأخرى اتفاق راسخ ودائم يجب الالتزام بما يلي :

١-ضرورة تنفيذ الاتفاق .

إن تنفيذ الاتفاق أمر يختلف كلية عن مجرد الوصول إلى اتفاق ، فقد لا يلتزم الطرف الآخر بشروط الاتفاق ، كما قد يعدك زبون مماطل بإرسال الشيك ببريد اليوم التالي ، أو قد يدعى رجل أعمال مفلس :(أنا واثق من أن الإيصالات ستصل الأسبوع القادم) ولكن يمكنك حقا أن تثق في مثل هذه الوعود ؟

عليك أن تفكر في اتفاق يغرى الطرف الآخر ، بأن يفي بوعوده ، وفي نفس الوقت يكون اتفاقا ، يحمى مصالحك في حالة عدم التزام الآخرين . وهذا لا يعنى بالطبع أن تبدى لهم عدم الثقة ، ولكن عليك أن تتخذ الإجراءات المناسبة بصرف النظر عن الثقة .

٢- وضع الشروط التي تقلل نسبة المخاطرة قدر الإمكان :

لا تعتمد على إمكانية اللجوء للمحكمة لإلزام الطرف الآخر بتنفيذ الاتفاق ، فالتقاضي قد يكون طويلا ومكلفا . ولو كنت في شك من إلتزام الآخرين بوعودهم .. حاول أن تصيغ شروط التعاقد . بحيث لا تضطر لتنفيذ الجانب الخاص بك من الاتفاق ، بل ينفذون هم جانبهم .فإذا كنت مشتريا أحتط للأمر ، بحيث تؤجل الدفع ، أو تحوله إلى سندات ، حتى يقوم البائع بتسليم كل البضائع المتفق عليها . وإذا كنت أنت البائع الذي عقدت صفقة مع زبون غير موثوق به .. فلا تتورط في إنتاج كميات كبيرة لحسابه ، قبل أن يقدم لك ما يضمن سداده المنتظم .

ولكي تحمى نفسك أكثر .. يمكنك إضافة نوع من الضمانات في الاتفاق ، فبدلا من الاعتماد على مجرد وعد من شخص ما بشراء بيتك أو شركتك .. فإنه يمكنك أن تطلب منه دفع عربون غير قابل للرد ، ولو تم تعيينك في وظيفة ما لا تثق في استمراريتها .. يمكنك إضافة نص للاتفاق ، يحدد بالضبط ما ستحصل عليه في حالة ، لو أن الشركة ألغت الاتفاق أو فصلتك من العمل .

يمكنك أيضاً إشراك آخرين في الاتفاق ،مما يجعل التراجع أمراً أكثر صعوبة على خصمك .. حاول أن تحصل على توقيع كبار المسئولين من الطرف الآخر ، أو قم بدعوة الأشخاص أو الهيئات التي تعرف أهميتها بالنسبة لنظيرك حتى يشهدوا الاتفاق ، ويمكنك بعد ذلك الإعلان عن هذه الصفقة للجميع .

لا تسمح للطرف الآخر بأن يعتبر شكوكك نوعاً من الهجوم الشخصي عليه ، فإذا قال لك مثلا :(ثق في) يمكنك أن تجيب :(بالطبع أنا أثق فيك) ثم اشرح له أن ما تقوم به مجرد إجراء روتيني :(أنا شخصياً واثق تمام الثقة من أن الأمور ستسير بالضبط حسب اتفاقنا ، ولكن محامى الشركة يصمم على إجراء روتيني ، وهو إضافة هذه الضمانات للعقد) أو لو أن صاحب العمل صمم على أن مجرد المصافحة باليد والوعد الشفوي، يعتبر ضمانا كافيا لك ، يمكنك أن تقول :(أنت على حق بالتأكيد وأنا أثق بك تماما . ولكن كتابة نص هذا الاتفاق في الملف قد يكون ضروريا في حالة انتقالك لوظيفة أفضل غداً ،وتولى شخصاً آخر مكانك .

٣- بناء أسلوب فعال لحل الخلافات :

إن الضمانات هي ملاذك الأخير ، لو أن نظيرك لم يلتزم بالاتفاق ، ولكنها ليست ملاذك الأول ، الذي يتطلب منك أن تبنى مقدما أسلوبا معقولا لحل الخلافات ففي العقد .. يجب أن تنص بالضبط على الإجراءات التي ستتخذ إذا شعر أحد الطرفين أن الطرف الآخر لا يفي تماما بالتزاماته .

إن أفضل أسلوب لحل الخلافات يقوم على تحديد خطوات معينة للوصول إلى اتفاق بشأنها : الخطوة الأولى هي التفاوض مع الطرف الآخر للتوصل إلى حل ،وفي حالة عدم التوصل إلى هذا الحل في خلال ثلاثين يوما .. يمكنهما اللجوء إلى وسيط ، ولو أن هذا الوسيط فشل هو الآخر في ثلاثين يوما أخرى ..فإن عليهما أن يقبلا الحكم الإلزامي لأي طرف ثالث يرتضيانه (فقد قامت شركات بترول تسعى للاندماج بتشكيل لجان مشاركة للتعامل مع أي خلافات قد تنشأ) وفي حالة استمرار الخلاف .. يحال الأمر لاثنين من كبار إداري الشركتين ، اللذين يحاولان التوسط في الوصول إلى حل ، ولا تلجأ الشركتان إلى التحكيم الخارجي إلا في حالة فشل هذين الوسيطين ، فلذلك عليك أن تشمل في اتفاقيتك الأسلوب المناسب ، والإجراءات المتفق عليها لحل الخلافات .

٤- إعادة توطيد العلاقة باستمرار :

قد تؤدى المفاوضات الصعبة إلى توتر العلاقة بين الطرفين ، وإذا غادر الطرف الآخر مائدة التفاوض وهو يشعر بالمرارة .. فقد لا يحاول إقناع أنصاره بالاتفاق أو بتنفيذه .وبهذا الشكل قد يصبح الاتفاق مجرد حبر على ورق .

ولذلك .. فمن مصلحتك أن تشعر نظيرك بالرضا ، قدر الإمكان عند نهاية المفاوضات .

عليك ألا تتباهى بانتصارك حتى لو شعرت بالزهو تجاهه ، فعند نهاية أزمة الصواريخ الكوبية .. أصدر الرئيس (كينيدى) تعليمات مشددة لوزرائه بألا يتباهوا بانتصارهم .. إذ أنه لم يشأ أن يصعب المسألة بالنسبة للرئيس (خروشوف) في تبرير قراره بانسحاب الصواريخ .

عند الوصول للاتفاق . حاول أن تتصرف بكرم ولباقة ، وقاوم الإغراء الطبيعي بأن تحارب من أجل آخر قطعة خبز ، فكما صرح أحد مفاوضي الرهائن المحترفين :(نحن دائما نحتفظ ببعض المرونة للنهاية . لأننا نريد أن نشعرهم بأنهم فازوا في الجولة الأخيرة ،ففي النهاية نحن نبدي تساهلا أكثر مما توقعوه ، لأننا نريدهم أن يشعروا بنجاحهم) إن شعور نظيرك بالرضا عن نتيجة المفاوضات ، سيعود حتما بالفائدة عليك : أولا من حيث تنفيذه للاتفاق ، وثانيا في حالة حدوث أية مفاوضات أخرى في المستقبل .

وقد تشعر بعد الانتهاء من مفاوضات عسيرة بأنك لا تريد أن ترى وجه الطرف الآخر مرة أخرى ، ولكن طالما أنك في حاجة لتعاونهم من أجل تنفيذ الاتفاق .. فمن الحكمة أن تحافظ على علاقات عمل جيدة معهم ، فكلمات الامتنان وإشارات الرضا قد تكون عظيمة الفائدة هنا . ويمكنك أيضاً – في بعض الأحوال – تنظيم احتفال بمناسبة توقيع الاتفاق ، وحاول أن تداوم الاتصال بالطرف الآخر للتأكد من رضائهم عن التزامك بالجانب الخاص بك من الاتفاق .وفي حالة ظهور أي مشاكل .. تعامل معها في الحال ، فإن علاقات العمل الجيدة هي خير ضمان لدوام الاتفاق واستمراريته .

تحويل الخصوم إلى شركاء .

في بعض الأحيان قد تبدو المفاوضات وكأنه لا حل لها ، ولكن بإمكانك أن تفعل الكثير لإنجاح تلك المفاوضات ، كأن تأخذ خطوة خارج المفاوضات لتنظر إليها برؤية جديدة تمكنك من الإختراق من خلال الالتفاف حول مقاومة الآخرين وذلك بشكل غير مباشر ، والتصرف بأسلوب عكس توقعاتهم . المهم في هذا الأمر أن تعامل الخصم – أطراف التفاوض الأخرى – باحترام ، بمعنى أن تعامل كشخص عليك أن تبذل جهدا في إقناعه وليس كشخص يجب الضغط عليه ، فبدلا من محاولة تغيير رأي الآخرين بالضغط المباشر .. حاول أن تغير الجو العام الذي يتخذون فيه قراراتهم ... اتركهم يصلون إلى نتائجهم بأنفسهم ، فهدفك ليس أن تكسب معركتك معهم ، بل أن تكسبهم هم .

لتحقيق هذا الهدف عليك أن مراعاة ما يلي :

- أن تقاوم الاغراءات الطبيعية التي قد تتعرض لها وأنت تتصرف بشكل عكسي .
- التحكم في مشاعرك عندما تشعر بالرغبة في رد الهجوم .
- الاستماع إلى الأطراف الأخرى عندما تشعر بالرغبة في الكلام .
- القيام بتوجيه الأسئلة عندما تشعر بالرغبة في إملاء الردود .
- أن تتخطي الخلافات عندما تشعر بالرغبة في شق طريقك بالقوة .
- أن تعلمهم عندما تشعر بالرغبة في تصعيد الموقف .

ولا شك أن مفاوضات الاختراق ليست بالأمر الهين ، فالمفاوض الناجح يجب أن يتحلي بالصبر والمثابرة ، وعادة ما يحدث التقدم بالتدريج ، فالاختراقات البسيطة تتجمع لتصنع اختراقا كبيراً ، وفي النهاية تنجح حتي أصعب المفاوضات – التي كانت تبدو مستحيلة – في التوصل إلى اتفاق مرض للطرفين .

وفيما يلي مثال على تطبيق إستراتيجية الإختراق في مفاوضات تمت بين صاحب عمل وإحدى العاملات لديه بشأن منحها علاوة :

<u>**الموظفة**</u> : هل يمكن أن أتحدث إليك للحظة يا سيدي ؟.

<u>**صاحب العمل**</u> : لو كان بشأن العلاوة يا(. . . .) فلا تضيعي وقتي .. الإجابة هي (لاشيء) .

<u>**الموظفة**</u> : إني حتى لم أسألك بعد ؟ .

<u>**صاحب العمل**</u> : لست في حاجة للسؤال ، فليست لدينا أي نقود في الميزانية

<u>**الموظفة**</u> : ولكن مضى عام ونصف على آخر علاوة حصلت عليها .

<u>**صاحب العمل**</u> : ألم تسمعي ما قلته ؟ لا نقود في الميزانية .. أتعشم أن يكون ذلك واضحا .

تخيل كيف يمكن أن تمضي المحادثة هنا .. إن الفعل ورد الفعل قد يؤديان إلى استسلام الموظفة أو إلى جدال عنيف ، ينتهي بتركها العمل ، ولكن من الممكن أن تتحكم في رد فعلها بأن تعد من واحد حتى عشرة ، وعند ذهابها للشرفة تتذكر أن مصلحتها مزدوجة الحصول على علاوة والحفاظ على علاقتها مع رئيسها الصعب ، فبدلا من الجدل معه تقوم بعكس ذلك وتأخذ جانبه :

الموظفة : إني مدركة تماما لوضع الميزانية وإننا جميعاً نعمل تحت ضغط شديد ، وأنا أسألك أن تأخذ من الميزانية لتعطيني علاوة .

صاحب العمل : حقاً ؟

الموظفة : حقا . أنا لا أريد أن أسبب لك أي مشاكل ،فأنا أعلم جيدا أنك تفعل كل ما بوسعك من أجلنا ، تحت ظروف عمل صعبة .

صاحب العمل : تماماً . أتمنى لو كانت لدى النقود ، ولكن للأسف . إذن ما الشيء تريدينه ؟

الموظفة : كل ما أريده هو دقائق من وقتك لمناقشة ما أقوم به من عمل ، وكيف يمكنني أن أطور أدائي ، وماذا أتوقع في المقابل ؟ مع العلم بأنه لا نقود في الميزانية الآن .

صاحب العمل : حسناً . أعتقد أنه لا ضرر من الكلام . احضري إلى مكتبي غداً في العاشرة ، ولكن تذكري أنه لا مجال للحديث عن العلاوة .

حتى الآن لم تنجح الموظفة في الحصول على موافقة بشأن العلاوة ولكنها –على الأقل – نجحت في التخلص من بعض مقاومة رئيسها ، وفي خلق مناخ أكثر إيجابية للتفاوض ، ويمضى اللقاء التالي بهذا الشكل :

الموظفة : أشكرك لمنحى هذا الوقت للحديث معك ، فقد كنت أفكر فيما قلته لي بشأن الميزانية التي نعمل بها ، وإني لأتساءل إن كان بإمكاني أن أوفر بعض النقود للشركة بأن أتولى بعض المسئوليات الإضافية .

صاحب العمل : في الواقع هذا سؤال مهم .. لنرى ..

إن الموظفة بدلا من أن ترفض موقف رئيسها من العلاوة .. فقد حاولت أن تعيد صياغة الموقف ، ليصبح مناقشة لكيفية تحقيقها لأهدافه بالنسبة لخفض التكاليف . وبعد تلك المحادثة .. استطاعت الموظفة أن تشير مرة أخرى لموضوع العلاوة .

الموظفة : أنا أعرف تماما أنه لا مجال للتفكير في أي علاوة في الوقت الحالي ، ولكن في حالة نجاحي في خفض التكاليف .. هل هناك احتمال في إمكانية تعويضي على مجهوداتي الإضافية من الأموال التي سأوفرها – كل ذلك بالطبع في حدود الميزانية ؟

صاحب العمل : لست واثقا من نجاح كل ذلك .

الموظفة : لماذا لا نتفق على منحى نوعا من الحوافز في حالة تحقيقي التوفير المطلوب ؟

وهكذا .. فإن الطرفين الآن في طريقهما للتوصل إلى اتفاق ، يرضى احتياجاتهما سويا فقد نجحت الموظفة في بناء جسر ذهبي لرئيسها ، فإذا استمر في الرفض يمكنها أن تعطيه فكرة عن أفضل بدائلها للتفاوض ، وهو في هذه الحالة عرض لوظيفة أخرى حصلت عليه ، فلو كانت تسعى للاحتفاظ بهذه الوظيفة ، وبالعلاقات الطيبة مع رئيسها .. فإن عليها أن تتجنب استفزازه .

الموظفة : في الواقع يا أستاذ (محمدين) أنا أريد نصيحتك ، فأنا أحب العمل هنا ، وأود أن أستمر فيه ، ولكنى أواجه كثيرا من المشاكل في تسديد مصاريف تعليم أولادي من مرتبي الحالي . وقد تلقيت عرضا لوظيفة أخرى توفر لي دخلا أكبر ، ولكنى أحب أن أستمر معكم هنا . فهل تستطيع أن تجد لي حلا ؟

مثل هذا الموقف قد يوقظ المدير من سباته ليواجه الواقع : إنه قد يخسر موظفة ممتازة ، وقد يدفعه هذا الاستعداد لعبور الجسر الذهبي .

الخطوات الخمس لسياسة الاختراق .

فيما يلي نعرض لخمس خطوات يجب إتباعها حتى يمكن تحقيق اختراق للمفاوضات بشكل فعال . سواء أكانت تلك المفاوضات مع الرئيس الأعلى ، أو مع طرف أطراف أخرى تريد عقد صفقة تجارية معهم ،أو مع محتجز رهائن ،....

وهذه الخطوات الخمس هي :

١- <u>اذهب إلى الشرفة :</u>

أول خطوة ليست هي أن تسيطر على تصرفات الآخرين ، بل على تصرفاتك أنت ذاتك ، فعندما يرفض الطرف الآخر ، أو يشن هجومه عليك .. فقد تندفع في الهجوم المضاد أو تلجأ للاستسلام . ولكن المطلوب منك هنا أن تسيطر على رد فعلك عن طريق تحديد اللعبة التي يلعبها معك الآخرون ، ثم اشتر لنفسك الوقت لتفكر في مصالحك وأفضل بدائلك للتفاوض . وطوال المفاوضات .. لا تتوقف لحظة عن التفكير في الجائزة التي ستحصل عليها في حالة نجاحك ، وبدلا من الغضب ... ركز على حصولك على ما تريد . لا تنفعل .اذهب إلى الشرفة .

٢- اخطوا إلى جانبهم :

قبل أن تتفاوض .. عليك أن تخلق المناخ المناسب بأن تتغلب على غضب وخوف وعداوة وشكوى الآخرين ، وهم يتوقعون منك الهجوم أو المقاومة فافعل العكس تماما : استمع إليهم ، واعترف بسلامة منطقهم ، واتفق معهم كلما كان ذلك ممكنا .. اعترف أيضا بسلطتهم ومهاراتهم ،لا تجادل : اخطوا إلى جانبهم .

٣- أعد الصياغة :

التحدي التالي أمامك هو في أن تغير اللعبة ، وقد تشعر بالرغبة في المقاومة والرفض عندما يبدى الطرف الآخر تعنتاً ، ولكن ذلك لن يؤد إلا إلى مزيد من التشدد ، فبدلا من ذلك ..وجه انتباههم للتحدي الأكبر أمامكما سويا ، وهو إرضاء مصالح الطرفين . عليك أن تقبل أي شئ يقولونه ، ثم تعيد صياغته كمحاولة للتعامل مع المشكلة . اطرح بعض الأسئلة التي تؤدى لحل المشكلة ، مثل :(لماذا تريد ذلك ؟) أو (ماذا كنت ستفعل لو أنك في مكاني؟) (ماذا لو ..؟) وبدلا من أن تحاول أن تعلم الآخرين بنفسك .. دعهم يتعلمون من المشكلة أعد صياغة خططهم بالالتفاف حول مواقفهم المتحجرة ، والتغلب على هجومهم وكشف حيلهم ، لا ترفض : أعد الصياغة .

٤-ابن لهم جسراً ذهبيا .

أخيرا أنت الآن مستعد للتفاوض ، ولكن قد يستمر الطرف الآخر في المقاومة ، لعد اقتناعه تماما بفوائد الاتفاق معك . وقد تشعر هنا بالرغبة في محاولة الضغط والتشدد ولكن قد يؤدى ذلك إلى تضاعف مقاومتهم . وبدلا من ذلك .. حاول أن تفعل العكس ...حاول أن تجذبهم إلى الاتجاه الذي تريدهم أن يسيروا فيه . اعتبر نفسك وسيطاً مهمته تسهيل أمر الموافقة عليهم ،و أشركهم معك في العملية ، وتقبل أفكارهم .. حاول أن تضيع نفسك في محلهم ، وأن ترضى مصالحهم التي لم تتحقق خاصة حاجاتهم الإنسانية الأساسية . ساعدهم على إنقاذ ماء وجههم ، بحيث يبدو الاتفاق النهائي ، كما لو كان نصراً لهم . تقدم ببطيء حتى تصل بسرعة ولا تضغط : ابن لهم جسرا ذهبيا .

٥ - استخدم قوتك للتعليم :

إذا استمر الطرف الآخر في المقاومة ، معتقدا أن بإمكانه الفوز دون تفاوض .. فعليك أن تعلمهم .. عليك أن تصعب عليهم عملية الرفض ، وقد تلجأ للتهديد أو القوة ، ولكن هذه الأسلحة غالبا ما تؤدى لتبادل إطلاق النار ، فلو أنك حاولت وضعهم في مأزق .. فقد يهاجمونك بكل قواهم ،وبدلا من ذلك ..عليك أن تعلمهم وتعطيهم درسا عن ثمن عدم التوصل لاتفاق .. وجه إليهم بعض الأسئلة لاختبار الواقع ، وحذرهم بدلا من تهديدهم ، واستعرض أمامهم أفضل بدائلك للتفاوض ، ولا تستخدم هذا البديل بالفعل إلا في حالة الضرورة القصوى ، وحاول تقليل مقاومتهم قدر الإمكان عن طريق السيطرة على مشاعرك والتأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم ، بل هو تحقيق الرضا المتبادل لكليكما ..تأكد من أنهم مدركون أن الجسر الذهبي دائماً مفتوحا أمامهم ، ولا تصعد الموقف بل استخدم قوتك للتعليم :



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الخامسة :

العوامل المحددة لفاعلية عملية التفاوض

أ. د / صبري شحاتة

٥- العوامل المحددة لفعالية عملية التفاوض

تتوقف فعالية عملية التفاوض - بمعنى تحقيق أهداف كافة الأطراف ذات المصلحة في التفاوض - على عدة عوامل أهمها:-

٥/١- الإعداد الجيد للتفاوض .

كما سبق أن بينا عند شرح مراحل عملية التفاوض كيف أن التخطيط والإعداد للتفاوض يعتبر القاعدة الأساسية التي تتبني عليها كل المراحل اللاحقة في عملية التفاوض ، وليس كما يعتقد الكثير من المفاوضين أن تلك المرحلة عملية يسيرة يمكن إتمامها في يوم واحد يسبق مرحلة المناقشات وإجراء التفاوض ، في حين أن هذه المرحلة أكبر وأعظم من أن تختصر في يوم واحد ، حيث أنها تتضمن عددا من المهام الرئيسية أهمها : تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التفاوض بشكل واضح .

٥/٢- استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة .

يعتبر استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة أثناء التفاوض بشأن قضية معينة أحد أهم العوامل التي تحقق نتائج فعالة في هذا الشأن . فالاختيار السليم والدقيق للإستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي يحدد إلى حد كبير مدى ما يمكن تحقيقه من نجاح على مائدة المفاوضات .

ويجب التأكيد هنا على أن الإستراتيجية والتكتيك اللذين يناسبان موقف تفاوضي معين قد لا يكونا مناسبين على الإطلاق للاستخدام في موقف تفاوضي آخر على الرغم من ثبوت نجاحهما في الموقف الأول . كما أن ما يعد من قبيل الإستراتيجية في موقف معين قد لا يعد إلا بمثابة تكتيك في موقف آخر ، وقد سبق تقديم شرح تفصيلي لإستراتيجيات وتكتيكات التفاوض في صفحات سابقة من هذا الفصل .

٥/٣- الاستخدام الفعال للتوقيت .

الوقت هو الحياة بالنسبة لبنى الإنسان ، وبقدر استغلال واستثمار الفرد لوقتـه الاسـتغلال والاستثمار الأمثل من وجهة النظر الاقتصادية طبقا للأوامر الله سبحانه وتعالى بقدر مـا تكـون فعالية حياته في الدنيا والآخرة ففي الدنيا تتحقق آماله وطموحاته بإذن الله وفي الآخرة الفوز بجنة رب العالمين وعده للمتقين . والمفاوض الفعال هو الذي يتعامل مع الوقت بذكاء خـلال جلـسات التفاوض فهو يعرف متى يتشدد ، ومتى يتساهل ، ومتى يضيع الوقت ، ومتى يحد مـن ضـياع الوقت ، ومتى يطلب استراحة ، ومتى يتظاهر بأنه ليس لديه السلطات الكافية للبت فـي جزئيـة معينة ، ومتى ... ، ومتى ... .

٥/٤- مراعاة فن توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض .

لكي يحقق المفاوض مفاوضات فعالة يجب عند قيامه بتوجيه أسئلة للطرف أو الأطـراف الأخرى أن يستخدم من الأسئلة ما يناسب البعد أو العنصر الذي يتم التفاوض بشأنه ، وأن يكـون على علم بأن الأسئلة توجه على طاولة المفاوضات للحصول على معلومات أو تأكيد معلومـات ، أو إبداء الاستياء أو الاستغراب ، أو لاستدراج الطرف الآخر للكشف عـن أسـرار معينـة ، أو لتضييع الوقت ، أو لتغيير مجرى الحديث ، أو لإثارة الخصم لمعرفة رد فعله والاستفادة من ذلك في باقي جلسات التفاوض . وخلاصة القول أنه على المفاوض أن يكون مـدركا إدراكـا كـاملا الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه من طرح أي سؤال على مائدة المفاوضـات لأي طرف من أطراف التفاوض ، وأن يوظف تلك الأسئلة توظيفا سليما بما يخدم هدفه الرئيسي وهو تحقيق مفاوضات فعالة بالنسبة للمنظمة التي يمثلها وبالنسبة له شخصيا وبالنسبة لبـاقي أطـراف التفاوض .

٥/٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم .

في كثير من الأحيان قد يلجأ أطراف التفاوض إلى طرف خارجي لمساعدتهم في التغلب على الاختلافات التي غالبا ما تنشأ بينهم حول نقطة أو نقاط معينة ، ويعتبر هذا الطرف الخارجي بمثابة وسيط أو قائم بالتحكيم بين أطراف التفاوض . وفي مثل هذه الحالات على المفاوض أن يكون مدركا للنتائج المترتبة على ذلك ، وأن يقوم بالمشاركة الفعالة في وضع قواعد التحكيم وربما مقدما قبل بدء المفاوضات . هذا فضلا عن أنه في بعض المواقف التفاوضية قد يحتاج أحد أطراف التفاوض فقط إلى طلب المشورة من طرف خارجي لتدعيم معلوماته بالنسبة لقضية تفاوضية معينة ، وعلى ذلك فإن على المفاوض في مثل هذه الحالات مراعاة الدقة والموضوعية عند اختيار الفرد أو الجهة الخارجية التي سيتم استشارتها .

٦/٥- خصائص المفاوض ومهاراته .

تعتبر سمات ومهارات الشخص القائم بالتفاوض أهم العوامل الحاكمة لفعالية عملية التفاوض ، فالمفاوض المتمرس في عملية التفاوض يمكنه تحقيق مفاوضات أكثر فعالية على الرغم من توافر العوامل الأخرى بدرجة أقل مقارنة بمفاوض آخر غير متمرس وليس لديه أي خبرات أو مهارات تفاوضية سابقة حتى ولو توافرت لديه العوامل الحاكمة الأخرى بدرجة أعلى . ومن أمثلة السمات الشخصية التي يجب توافرها في المفاوض : الذكاء ، الدقة والموضوعية ، المرونة ، القدرة على تحليل سلوك الآخرين ، إجادة لغة أطراف التفاوض تحدثا وكتابة ، .... ومع ذلك فإنه تجدر الإشارة إلى أن التحديد الدقيق لماهية الخصائص التي إذا توافرت في شخص ما يمكن وصفه بأنه مفاوض فعال بغض النظر عن طبيعة الموقف التفاوضي لم توجد بعد ، وما يثار في هذا الشأن من خصائص هي نتاج استقراء لما يحدث في مفاوضات فعلية مرتبطة بمواقف تفاوضية معينة .



٥/٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة .

تؤثر طبيعة العلاقة بين أطراف عملية التفاوض على مدى تحقيق الفعالية المنشودة من جراء تلك العملية . فإذا كانت العلاقة بين الأطراف طيبة وتوجد بينهم ثقة متبادلة فإن ذلك سوف يجعل عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق مرضى تمر بيسر وسهولة ، بل قد يصل الأمر إلى أن كل طرف يكون مستعد أن يقدم بعض التنازلات للطرف أو الأطراف الأخرى . أما إذا كانت العلاقات بين أطراف التفاوض يسودها التوتر ولا توجد ثقة بين كل طرف والطرف الآخر فإن ذلك سوف ينعكس سلبا على فعالية عملية التفاوض .

٥/٨- العناية بصياغة الاتفاقات والعقود .

يجب العناية بالألفاظ التي يتم استخدامها عند كتابة العقود والاتفاقيات التي يتوصل إليها أطراف التفاوض . فهناك الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة التي تتحطم نتيجة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقيات . فالعبرة في فعالية عملية التفاوض ليس فقط في توقيع الاتفاق ، وإنما تقاس الفعالية بمدى تنفيذ هذا الاتفاق فعلا .



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية السادسة :

المفاوضات الدولية

أ. د / صبري شحاتة

٦- المفاوضات الدولية

يقصد بالمفاوضات الدولية تلك المفاوضات التي تتم بين طرفين أو عدة أطراف من دول مختلفة – دولتين على الأقل – وربما يكون هؤلاء الأطراف ممثلين لشركاتهم أو حكومات دولهم أو ربما لأعمالهم الخاصة .

٦/١أهم مجالات التفاوض الدولي فيما يتعلق بالنواحي الاقتصادية :

٦/١/١ مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم : مثل فروع للبنوك الأجنبية ، وشركات البترول الدولية ، والفنادق العالمية مثل شيراتون ، وهيلتون ، وغيرها .

٦/١/٢ مفاوضات الحصول على ترخيص بمزاولة نشاط معين مثل نشاط التصنيع أو التغليف أو الخدمات بالمناطق الحرة ، أو إنتاج الأدوية ، أو إنتاج بعض المنتجات الغذائية والاستهلاكية وأيضا السلع المعمرة ، أو التراخيص بالبحث عن البترول أو المعادن المختلفة في مناطق محدودة بدولة أجنبية .

٦/١/٣ مفاوضات المشروعات المشتركة : وهي تتضمن اشتراك كل من أعضاء وطنيين مع أعضاء أجانب في تأسيس المشروع صورا متعددة : مساهمة برأسمال نقدي أو عيني أو جزء منه ، مساهمة بالعمل ، مساهمة بنقل التكنولوجيا ، مساهمة في إدارة المشروع أو تقديم تسهيلات مالية أو تسويقية أو فنية معنية : وقد تكون هذه المشروعات مشروعات صناعية تماما ، أو تجارية ، أو خدمية أو متكاملة تشمل أنشطة إنتاجية وصناعية وخدمات معا .

٦/١/٤ مفاوضات التمويل بالقرض أو بالمعونة : وتدخل الدول النامية في الغالب في هذا النوع من المفاوضات بشكل متكرر ، وهو نمط خاص من التفاوض حيث تكون الدولة النامية في الغالب هي الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى – ويحتاج المفاوض من الدولة النامية إلى كل المهارات والتكتيكات ليستطيع تحقيق شروط معقولة للقروض أو لاستخدام المعونات .

٦/٢ أهم المبادئ الواجب مراعاتها في المفاوضات الدولية :

على الرغم من وجود أوجه تشابه بين المفاوضات الدولية والمفاوضات المحلية إلا أنه يوجد العديد من أوجه الإختلاف مثل : إختلاف القوانين ، إختلاف اللغة المستخدمة ، إختلاف القيم والعادات السائدة ، إختلاف الثقافات ..

ولذلك يجب مراعاة المبادئ التالية عند التفاوض على المستوى الدولي :

٦/٢/١ إغلاق فجوة الثقة :

من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في المفاوضات الدولة هو كسب ثقة كل طرف للطرف الآخر ، وذلك بزرع الثقة ثم تنميتها ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة .
- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة .
- تكوين علاقات شخصية ولكن بدون مبالغة وألا آثرت الشك .
- إعلان الأهداف والمواقف ، وهنا يجب أن نتذكر أن :
  - لكل مقام مقال .
  - كما أن درجة الحاجة قد تختلف من طرف لآخر .
  - عدم كشف كل أوراقك دفعة واحدة .
  - درجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر .
- روج للفكرة والتعاقد نفسه ولا تروج لنفسك : وذلك بالتركيز على المزايا والمكاسب المشتركة للاتفاق والصفقة وكسب ثقة الطرف الآخر على أساس من التفاهم والعلاقات

الإنسانية وهي أهم بكثير من التركيز على الصياغة القانونية للاتفاق خاصة في المعاملات مع اليابان وممثلي الدول الآسيوية . ومن الوسائل المفيدة لتعزيز هذه الثقة :

- تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة إذا وجدت في مجال التفاوض الدولي والمشروعات التي تمت على أيديهم خاصة في الدول المعنية .
- قبل البدء في جوهر بنود الاتفاق لابد من تقديم أعضاء الفريق وتخصيص جزء من الوقت ليقوم رئيس الفريق ببيان الخلفية الثقافية ، والمهنية لكل عضة فيه ، ووظائفهم الحالية في الشركة (أو الدولة) التي يمثلونها .

٢/٢/٦ إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع أو الموقف :

حيث أنه في معظم الحالات خاصة في المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على المتغيرات المباشرة والخدمات المتصلة بها مثل السعر والتسليم ، والجودة وأساليب الدعاية والإعلان عن المنتج .ولكن عادة يترتب على المشروع أو (الاتفاق) آثار أخرى تتعدى الآثار الاقتصادية المباشرة وتشمل هذه الآثار المحتملة الأخرى ، إقامة علاقات مع مشروعات أخرى وتبادلات مع أسواق جديدة ، مما ينعكس على العمالة والتوظيف ومستوى جودة المنتج في كلا من السوقين معا ليس فقط في سوق الدولة المضيفة بل أيضاً في سوق الدولة المستثمرة ، ويتبع ذلك تغيير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية الدولية بشكل عام .



٣/٢/٦ إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة .

تختلف ثقافات الدول وحضارتها ، وهذه الناحية عادة يكون لها حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول غير المتكافئة القوة . هنا ينصح بعدم تقويم الثقافة ، وعليك أن تفهم وتدرك فقط وأن تحترم ولا تحكم ، مع إمكان الاستفادة بتفهمك للتراث والوعي الثقافي في استعارة ما يفيد الموقف التفاوضي .

٤/٢/٦ اللغة عنصر حاسم في النجاح :

من أهم ما يميز التفاوض في المعاملات الدولية عنصر اختلاف اللغة وهنا لابد أن تجد الإجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية :

- أي لغة تستخدم في المفاوضات ؟

  هل لغتك أنت ، أم لغة الخصم ، أم لغة ثالثة دولية (الإنجليزية / الفرنسية) .

- متى تستخدم المترجم ؟
- ما هو دور المترجم ؟
- كيف تستفيد من وجود المترجم ؟

وهنا ينصح بالآتي :

* إياك والتفاوض بلغة لا تتقنها .
* لا تخجل من الاستيضاح عندما لا تفهم .
* حلل ، علل ، واستوضح .
* تفهم معنى التعبيرات اللغوية الوطني أو القومي والذي كثيرا ما يختلف عن المعنى اللغوي للكلمات .

ومن أمثلة ذلك :

أحيانا يستخدم المفاوضون الأمريكيون لفظ I understand أو حتى I agree وهو يعنى بذلك أنه ينصت لك ويتابع فلا يجب أن تؤخذ بمعناها الحرفي على أنه وافق على ما تقول .

وكثيرا ما يستخدم المفاوض الياباني لفظ I will consider it وهنا هو يعني أنه يرفض ما تقول أو ما تطلبه ويفضلها عن لفظ " No " ذلك فإن الاختيار والاستخدام الحكيم لطرف وسيط ثالث في التفاوض كثيرا ما يكون مفيدا لإيضاح مثل هذه المعاني والمصطلحات اللغوية التي قد يؤدي سوء فهمها إلى حساسية كبيرة بين الأطراف المتفاوضين وعدم فهم كل منهم لنوايا وسلوك الطرف الآخر .

٦/٢/٥ لا تستعجل الأمور :

من المبادئ الواجب مراعاتها بصفة عامة وفي المفاوضات الدولية بصفة خاصة هو عدم استعجال دفة المفاوضات وعدم إشعار الطرف الآخر بالضغط عليه أو السرعة في إنهاء المفاوضات والتوصل إلى اتفاق بل كثيرا ما يكون من المفيد تخصيص وقت طويل نسبيا لكي يتفهم كل طرف خصائص شخصيات الطرف الآخر وكيفية التعامل معها ، مع إعداد جدول زمني لتنفيذ بنود الاتفاق .

٦/٢/٦ لا تفترض الاستقرار واستمرار الاتفاق بدون تغيير بصورة مطلقة :

من النواحي المفيدة دائما في المعاملات الدولية النص على أسلوب يتم به مراجعة الاتفاق وبنوده المختلفة بصورة دورية (مرة كل ثلاث أو خمس سنوات مثلا) . حيث أنه عادة ما تطرأ تغيرات في كل من الظروف الاقتصادية والسياسية والقوانين بل ربما الأهداف الخاصة بكل طرف . ولإمكان تيسير عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق مرضى للطرفين يحقق درجة عالية من الثقة ويتجنب بدرجة كبيرة مخاوف كل طرف من المجهول أو من الطرف الآخر ، فإن النص على القيام بالمراجعة الدورية لبنود التعاقد يكون مفيدا لغاية .

٧/٢/٦ اختر المستوى المناسب للمفاوضين :

ويجب أن يعكس ذلك المستوى :

- درجة الاهتمام الملائمة للمفاوضات .
- التأكد من توافر الخبرات اللازمة .
- التأكد من توافر القدرات والتمكن من اللغة المستخدمة في التفاوض .
- عدم المبالغة في المستوى بدون مبرر .

٨/٢/٦ الكم والنوع اللائق من الضيافة :

يجب أن تكون جاهزا في مسائل الضيافة :-

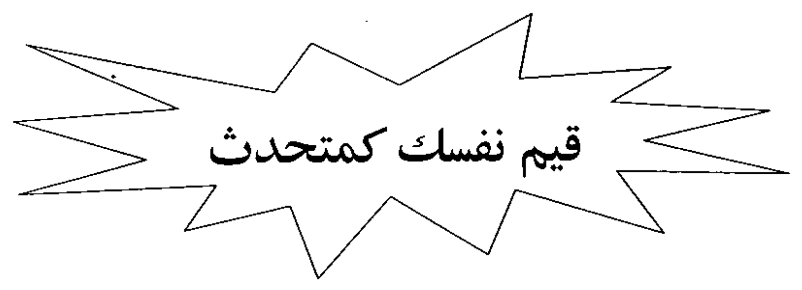
- بالقدر المعقول .
- مع الاتفاق على تفاصيلها ، والجدول الزمني للعمل .
- مع إدراج برنامج للترفيه إذا اتسع الوقت لذلك .
- وبرنامج للمرافقين والمرافقات إذا أمكن .

٦/٢/٩ لا تنسى وسائل الاتصال بما يكفل :

- الاتصال السريع بالرئاسات .
- الاتصال المستمر معها .

٦/٢/١٠ استخدام الوقت بحكمة :

بإعطاء كل موضوع حقه بدون استعجال أو إضاعة الوقت فإن تنظيم الوقت هو المفتاح في نجاح معظم المعاملات الدولية .



إختر الصفة التي تنطبق عليك كمتحدث :

الصفة	وصفة الشخصية
متجنب	المتجنب يفعل كل ما يمكنه ليهرب من مواجهة الجمهور . وقد يبحث "**المتجنبون**" في بعض الأحوال عن الوظائف التي لا تتطلب القيام بأية عمليات تقديم وعرض .
مقاوم	يخشى المقاوم أن يطلب منه الحديث وقد يكون هذا الخوف قوياً .. وقد لا يتمكن "**المقاومون**" من تفادي التحدث بإعتباره جزء من عملهم إلا أنهم لا يشجعون حدوث ذلك مطلقاً ، فإذا ما حدث وتحدثوا فعلا فإنما يكون ذلك بصعوبة شديدة وبتألم واضح .
متقبل	يقوم المتقبل بعمليات التقديم والعرض كجزء من عمله إلا أنه لا يبحث عنها لذاتها ويرى " **المتقبلون**" أنهم مقتنعون تماماً بل وقد يستمتعون بالحديث أمام أي جماعة
باحث	وهو الدور الذي يلتمس فرص الحديث ويفهم تماماً أن القلق يمكن أن يكون عنصراً محفزاً ومثيراً للحماس أثناء العرض والتقديم، ويهدف "**الباحثون**" إلى تنمية الثقة في الذات وزيادرة مهاراتهم في الإتصال المهني وذلك من خلال التحدث كثيراً .

ما هو نمطك في الاتصال مع الآخرين

ضع علامة(✓) أمام كل من العبارات الآتية حسبما يمثل نمطك في الاتصال مع الآخرين :

م	العبـــــــــــارة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً
١	انقل الطرف الآخر ما أفكر فيه بالضبط					
٢	من الحكمة أن تستعرض كل وجهات النظر قبل اتخاذ القرار					
٣	أهم شئ في الاتصال مع الآخرين هو العلاقات الطيبة					
٤	أمد الآخرين بكافة التفاصيل عن الموضوع الذي اتحدث فيه					
٥	أعتقد أنني محبوب من الآخرين					
٦	أكون مباشراً في المواقف التي تستدعي ذلك					
٧	أحاول أن أكون محدداً فيما اقوله أو أكتبه للآخرين					
٨	أناقش الآخرين في آرائهم					
٩	أنصت جيداً لما يقوله الآخرون					
١٠	أفكر مالياً فيما أريد أن أقول حتى أجيد التعبير عن أفكاري					
١١	أستمتع بالحديث (الدردشة) مع من حولي					
١٢	أهتم بالجوانب الشخصية في اتصالي مع الآخرين					
١٣	أعتقد أن الطريق المباشر هو أفضل وسائل الاتصال					
١٤	أحاول أن ألم بكافة تفاصيل الموضوع					
١٥	أفضل الصمت عن أن أقول شيئاً يجرح شعور الطرف الآخر					
١٦	أحب أن تكون لي السيطرة (توجيه الآخرين) عن مناقشة موضوع ما					

م	العبـــــــــــــارة	دائماً	غالباً	أحيانا	قليلا	أبدا
١٧	أبحث عن معلومات وفيرة عن الموضوع المثار					
١٨	"المجاملة" ركن رئيسي في علاقاتي مع الناس					
١٩	استخدم كلمات قليلة مركزة حتى يفهمني الطرف الآخر					
٢٠	أتحرى النقاط المؤيدة والمعارضة لوجهات النظر المختلفة					
٢١	أتجنب أن أقول شيئاً يثير نزاعاً أو خلافاً مع الآخرين					
٢٢	أدرس المعلومات المتاحة وأطلب المزيد منها للإستيضاح					
٢٣	أستمتع بالعلاقات الحميمة مع الناس					
٢٤	أحب أن أصل إلى جذور الموضوع الذي أناقشه					
٢٥	أتحرى الصدق فيما أبلغه للآخرين					
٢٦	أعتقد أنني أصل إلى القرار المناسب بعد أن آخذ كافة العناصر في الحسبان					
٢٧	أحاول أن أقول ما يود الطرف الآخر أن يسمعه مني					
٢٨	أحب المناقشات الجادة وتحليل الأمور					
٢٩	أؤيد الأفكار الجيدة					
٣٠	أتفادى الخلافات التي تسئ إلى علاقاتي مع الآخرين					

المباشـــــــــر	
المباشر	الدرجة
١	
٧	
١٣	
١٩	
٢٥	
المجموع	

الفيلســـــوف	
المباشر	الدرجة
٢	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٦	
المجموع	

المجامـــــل	
المباشر	الدرجة
٣	
٩	
١٥	
٢١	
٢٧	
المجموع	

القاضـــــي	
المباشر	الدرجة
٤	
١٠	
١٦	
٢٢	
٢٨	
المجموع	

المرشـــح	
المباشر	الدرجة
٥	
١١	
١٧	
٢٣	
٢٩	
المجموع	

النائـــــب	
المباشر	الدرجة
٦	
١٢	
١٨	
٢٤	
٣٠	
المجموع	

مختبر عملي فى التفاوض

الشركة الإنجليزية للملابس الجاهزة :

==========================

مقدمة عن الشركة :

=============

تعمل الشركة في مجال صناعة الملابس الجاهزة وتمتلك خبرة واسعة في مجال توفير الزي الرسمي للعاملين بالعديد من خطوط الطيران الإنجليزية وخطوط الطيران العالمية .

وبوصفكم الفريق التفاوضي مع شركة الطيران العربية فقد توفرت لديكم المعلومات التالية .

١- أن الشركة الإنجليزية للملابس تملك مخزون هائل من أصناف الملابس والتي تصلح للعاملين بشركات الطيران وبألوان مختلفة وعندما عرض هذا المخزون للبيع ،قدم المشتري سعر يعادل ٣٠% من التكلفة فلم توافق إدارة الشركة .

٢- الشركة تعاني من عجز في العملات الصعبة .

٣- الشركة تعاني من العسر المالي الفني .

٤- الشركة من الشركات العملاقة في صناعة الملابس الجاهزة ،فهي ذات طاقة إنتاجية عالية .

٥- من المفيد جدا لشركتكم التوصل إلى إتفاق مع الشركة العمانية العربية للطيران وإبرام عقد بتوريد كميات الملابس المطلوب من كل صنف لها.

بيان بالأصناف المطلوبة من الملابس للشركة العمانية العربية للطيران

اسم الصنف	المواصفات#	الكمية المطلوبة بالوحدة	سعر الوحدة	ملاحظات
جاكيت		٢٠٠٠٠		
بالطو		٢٠٠٠٠		
قميص		٤٠٠٠٠		
كاب		١٥٠٠٠		
بنطلون		٣٠٠٠٠		
بدلة كابتن		٥٠٠		
بدلة مضيف		١٥٠٠٠		
بدلة مضيفة		٢٣٠٠٠		
بدلة عامل		٢٠٠٠٠		

المواصفات وفقا لما هو وارد في كراسة الشروط المسلمة مع التقيد باللون الأزرق .

الحلق الذهبي

ورشة عمل قصيرة في التفاوض

==================

قام احد أصدقائك بزيارة قصيرة إلى اسطنبول في تركيا . وفي نهاية الزيارة تذكر انه يجب شراء حلق من الذهب كهدية لزوجته . وبالقرب من المطار وبعد البحث عن متاجر للذهب وجد احد مراكز الشراء المغلقة الفاخرة .وبالبحث بداخل المركز وجد الحلق الذي يرغب في شرائه لزوجته في احد المتاجر. وبعد التفاوض مع البائع حول سعر هذا الحلق وصل على سعر جيد بالليرة التركية وهو ٨٧,٥٠٠ ليرة (أي حوالي ١٢٥ دينار كويتي)الا ان المتجر لا يقبل بطاقات الائتمان . كما ان هذا الصديق ليس لديه نقدية سائلة لدفع هذا المبلغ.

وبداخل مركز الشراء وجد هذا الصديق نفس الحلق الذي أعجبه في متجر آخر والذي يقبل بطاقات الائتمان . وبعد التفاوض مع البائع وصل إلى سعر ١١٢,٠٠٠ ليرة (أي حوالي ١٦٠ دينار كويتي)ورفض البائع تقديم أي تنازلات دون هذا السعر .

والمشكلة كانت تتمثل في ان يقبل هذا الصديق السعر الأخير ويدفع حوالي ٢٨% زيادة مقارنة بالسعر الذي وصل إليه في المتجر الأول ويجعل زوجته سعيدة ،أو يرفض لشعوره بضياع فرصة التفاوض الأولى الناجحة ولكن يتسبب في جعل زوجته غير سعيدة .

<u>المطلوب : (مجموعات عمل)</u>

١)لو كنت مكان هذا الصديق كيف تتصرف في هذه المشكلة مع تقديم مبررات مقنعة ؟

٢)القيود التي قد تفرض على عملية النجاح في التفاوض وكيفية معالجتها ؟

٣)تقوم كل مجموعة بعرض ملخص ما تم التوصل إليه من مناقشة .

بداية هجومية وعدوانية
في جلسة تفاوضية ساخنة

==================

لدى وكالة ميموركس للحاسبات الآلية ونظم المعلومات عقد مستمر لمدة عامين مع الشركة والذي بدأ منذ عام من الآن ،والخاص بتركيب وتشغيل برامج خاصة بالمرتبات وحسابات التكاليف ،والتسجيل المالي في الشركة. ومنذ أيام أرسلت الشركة كتابا إلى وكالة ميموركس لإنهاء هذا العقد والذي كان من المقرر أن ينتهي في أكتوبر العام القادم ،وذلك على أساس أن ما تم تركيبه من برامج حتى الآن يختلف في مواصفات الأداء عما كان متفق عليه في العقد.إلا أن وكالة ميموركس رفضت هذا الإدعاء متحدية الشركة، وإن كانت قد إعترفت بأن هناك مشكلات بسيطة ولا تصل إلى مستوى مخالفة مواصفات الأداء في هذه البرامج .

ومن خلال طرق غير رسمية علمت ميموركس أن هناك عوامل داخلية أخرى بالشركة قد تدفعها إلى التزرع بالمشكلات البسيطة في البرامج التي تم تركيبها لإنهاء العقد ،والإتجاه إلى وكالة أخرى منافسة .ولذلك فقد تقدمت ميموركس للشركة بطلب تعويض في حالة إنهاء العقد .وقد هددت وكالة ميموركس الشركة بأنه في مثل هذه الحالة يجب دفع تعويض بسبب إنهاء العقد وفي المقابل فإن الشركة تصر على أن هناك أضرار مرتفعة التكاليف وقعت عليها بسبب الفشل في الأداء لهذه البرامج التي تم تركيبها .
ولقد تم ترتيب جلسة تفاوضية بين الطرفين وذلك لتسوية هذا النزاع في مقر الشركة .

وفي بداية الجلسة وبالإضافة إلى اللهجة الشديدة التي سادت المراسلات والمحادثات التليفونية بين الطرفين فلم يكن مفاجئا ما حدث من جانب رئيس فريق

التفاوض الممثل الشركة ، والذي بدأ حديثه بهجوم عدواني علـــى وكالـــة ميمـــوركس وكفاءتها مركزا على التكلفة التي تحملتها الشركة بسبب فشل بعض البرامج التي قامت بتركيبها ميموركس ..وأخيرا التهديد بأنه إذا ما لم تتنازل ميمـــوركس عـــن مطالبتهـــا بالتعويض فإن الشركة سوف تلجأ للقضاء ومعها ما يثبت إدعاءاتها فنيـــا وذلـــك بمـــا يقضي على سمعة ميموركس المهنية في السوق .

المطلوب :

======

<u>أولا : مناقشة في مجموعات عمل .</u>

(١) ما هو نوع الإستراتيجية التي استخدمها فريق الشركة المفاوض مع ميموركس ؟ وهل كانت مناسبة ؟

(٢) لو كنت مكان ممثل وكالة ميموركس هل سوف تتنازل عن التعـــويض وتتـــرك القضية للقضاء ؟ولماذا ؟

(٣) كيف يمكن التصرف في هذه الجلسة التفاوضية الساخنة ؟

ثانيا : (تمثيل الأدوار)

يتم إختيار فريقين ليمثلا كلا من الشركة ووكالة ميموركس بشرط أن يتم التوصل إلى حل أو حلول ترضي الطرفين .



مختبر عملي في التفاوض

الشركة العربية للطيران

=================

مقدمة عن الشركة :

============

تعمل الشركة في مجال الطيران في البيئة العربية ولها العديد من خطوط الطيران من وإلى جميع الدول العربية ، إضافة إلى عدد من الخطوط التي تربط بين عدد من الدول العربية وعدد من دول العالم ،وتفكر الشركة في فتح عدد من الخطوط الجديدة التي تربط باقي الدول العربية بدول العالم الأخرى ،وقد حدد لذلك تاريخ ١٥/٩/2006 م بدء إنطلاق الطيران في الخطوط الجديدة ، وبالفعل تلقت مكتب الشركة في الدول الجديدة المعنية عدد كبير من حجوزات المسافرين في نفس تاريخ وهو ١٥/٩/2006 ،وفي نفس الوقت تزامن ذلك التاريخ مع موعد بدء التقيد بالزي الرسمي الجديد لكل العاملين بالشركة سواء على الخطوط القديمة أو الجديدة .
وقد توافرت للفريق التفاوضي المعني بتوفير زي العاملين المعلومات التالية :

١- أن عدد من شركات الملابس العالية المتخصصة في الزي الرسمى والتي تم التفاوض معها سابقا إعتذرت بسبب ضيق الوقت .

٢- تعاني الشركة من عجز شديد في العملات الصعبة .

٣- يوجد عجز في السيولة لدى الشركة نظرا لإرتباطها بسداد أقساط طائرات جديدة .

٤- أن شركة الملابس الإنجليزية التي سيتم التفاوض معها هي الأقدر على توفير إحتياجات الشركة .

٥- من المفيد جداً لشركتكم التوصل إلى إتفاق وإبرام عقد بتوريد كميات الملابس المطلوب من كل صنف .

بيان بالأصناف المطلوبة من الملابس للشركة العربية للطيران

اسم الصنف	المواصفات#	الكمية المطلوبة بالوحدة	سعر الوحدة عام 2004	ملاحظات
جاكيت		٢٠٠٠٠	٣٠ دولار	
بالطو		٢٠٠٠٠	٢٥	
قميص		٤٠٠٠٠	١٥	
كاب		١٥٠٠٠	١٠	
بنطلون		٣٠٠٠٠	٢٠	
بدلة كابتن		٥٠٠	١٠٠	
بدلة مضيف		١٥٠٠٠	١٠٠	
بدلة مضيفة		٢٣٠٠٠	٨٠	
بدلة عامل		٢٠٠٠٠	٧٠	

المواصفات وفقا لما هو وارد في كراسة الشروط المسلمة مع التقيد باللون الأزرق.

ماذا تعلم عن التفاوض

ضع علامة (صح)تحت :صواب أوخطأ أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

م	العبارات	صواب	خطأ
١	يمكن تعلم مهارات التفاوض ولكنها تحتاج للكثير من الممارس قبل اتقانها.		
٢	المفاوض الجيد مستعد دائما للبحث في المشاكل وتحليل اسبابها بشكل دقيق .		
٣	المفاوض الجيد لا يحتاج على فضيلة الصبر .		
٤	المفاوض الجيد لا يحتاج إلى مهارات عالية في التخطيط .		
٥	المفاوض الجيد يصر على كسب المفاوضات بأي ثمن .		
٦	إن التحضير المكثف للمفاوضات قبل دخولك فيها قد يؤدي إلى عرقلة مرونة حركتك فيما بعد .		
٧	أن التوصل للحلول الوسط هو علامة من علامات المفاوض الضعيف للحفاظ على ماء وجهه .		
٨	إن تعارض المصالح هو جزء هام من أية عملية تفاوضية.		
٩	لا بدأن نعطي الناس بعضا من الوقت يستطيعون من خلاله قبول التغيير أو الأفكار الجديدة .		
١٠	معظم المعلومات التي نحتاجها في فترة الإعداد للمفاوضات يمكن الحصول عليها من خلال طرح الأسئلة والقيام ببحث المشكلة بحثا متعمقا .		

م	العبارات	صواب	خطأ
١١	كلما كانت السلطات التي في يدك أوسع كانت قوتك التفاوضية أكبر .		
١٢	لا بد من أن تحدد أهدافك بوضوح تام قبل أن تدخل في المفاوضات .		
١٣	أن المفاوض الناجح لا بد وأن يكون ضليعا في حل النزاعات.		
١٤	أن لتوقعاتك من المفاوضات علاقة مباشرة لما ستحصل عليه فعلا من التفاوض .		
١٥	يمكن للطرفين المتفاوضين الحصول على المكاسب من خلال التفاوض لأن لكل من الطرفين احتياجيات مختلفة وقيم مختلفة .		
١٦	إن قاعدة "عليك أن تعطي كي تأخذ" هي قاعدة أساسية من قواعد التفاوض .		
١٧	إن المفاوضات الناجحة لا بد وأن تتبع بالكثير من عمليات الإطلاع والمعرفة والممارسة والتدريب .		



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

فن التفاوض

(إدارة أعمال)

إعداد

ا.د / صبري شحاتة

تعريف عملية التفاوض

أهداف عملية التفاوض

أنواع المفاوضين

مراحل عملية التفاوض

المفاوضات الدولية



www.camecenter.com info@camecenter.com
14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.
Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23
Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23